



**Análisis de viabilidad del negocio de financiamiento colaborativo digital
basado en juntas**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magister en Dirección de Tecnologías de la Información por:**

Isabel Beatriz Chuyes Pineda

Renzo Gino Coz Puelles

Claudia Aida Ximena Cuya Vera

César Elías Rouillon Sixto

**Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información
2018-I**

Lima, 18 de noviembre de 2020

Esta Tesis:

**Análisis de viabilidad del negocio de financiamiento colaborativo digital
basado en juntas**

ha sido aprobada.



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Jurado)



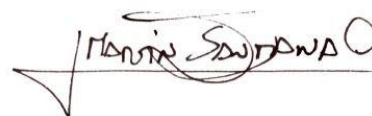
P/

.....
Jose Luis Iglesias Martínez (Jurado)



P/

.....
Jordi Fernandez Nieto (Jurado)



.....
Jorge Martín Ramón Santana Ormeño (Asesor)

Universidad ESAN

2020

A mis padres, Norma y José por haberme apoyado en todo este proceso, y a mis
amigos tesistas por todo el trabajo y esfuerzo realizado
Isabel Beatriz Chuyes Pineda

A mi familia por el apoyo incondicional e incentivarme a soñar en grande
Renzo Gino Coz Puelles

A mi esposo por ser la persona que me inspira y alienta a perseguir cada una de
mis metas
Claudia Aida Ximena Cuya Vera

A mi esposa por todo su apoyo brindado durante toda la maestría, a mis
hermanos y a mis padres quienes forjaron en mí la persona que soy actualmente
César Elías Rouillon Sixto

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2. <i>Objetivo específico</i>	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Contribución.....	7
1.5. Alcance.....	7
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1. Fideicomiso.....	8
2.2. Fintech.....	11
2.2.1. Crowdfunding.....	12
2.3. Sistema de Fondos Colectivos.....	12
2.4. Juntas.....	13
2.5. Lean Startup.....	14
2.6. Financiamiento.....	15
2.7. Psicometría.....	16
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	17
3.1. Factores sociales y culturales.....	17
3.2. Factores tecnológicos.....	21
3.3. Factores económicos.....	25
3.4. Marco legal y regulatorio.....	28
3.4.1. <i>Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privada de Fondos de Pensiones (SBS) y Superintendencia de Mercado de Valores (SMV)</i>	28
3.4.2. <i>Marco regulatorio del fideicomiso</i>	31
3.4.3. <i>Marco regulatorio de las fintech</i>	31
3.5. Análisis de la industria: Cinco fuerzas de Porter.....	33
3.5.1. <i>Rivalidad entre empresas competidoras</i>	33
3.5.2. <i>Entrada potencial de nuevos competidores</i>	38
3.5.3. <i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	38
3.5.4. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	38
3.5.5. <i>Poder de negociación de los consumidores</i>	39
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO.....	40
4.1. Propuesta de valor.....	40
4.2. Segmento de clientes.....	41
4.3. Canales.....	41
4.4. Ventaja especial.....	41
4.5. Problemas y alternativas existentes.....	42
4.6. Solución y métricas de control.....	42
4.7. Estructura de costos e ingresos.....	43
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
5.1. Objetivo general de la investigación.....	48
5.2. Fuentes de información.....	48
5.2.1. <i>Fuentes primarias</i>	48
5.2.1.1. <i>Análisis cualitativo</i>	48

5.2.1.2. <i>Análisis cuantitativo</i>	48
5.2.1.3. <i>Metodología</i>	49
5.2.2. <i>Fuentes secundarias</i>	52
CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO	53
6.1. Análisis del resultado de las entrevistas.....	53
6.1.1. <i>Entrevista a un grupo de personas</i>	53
6.1.2. <i>Entrevista a expertos</i>	53
6.2. Análisis de resultado de las encuestas.....	55
6.3. Conclusiones de la investigación del mercado.....	67
CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	68
7.1. Misión y visión del negocio.....	68
7.1.1. <i>Visión</i>	68
7.1.2. <i>Misión</i>	68
7.2. Valores estratégicos.....	69
7.3. Matriz EFE.....	69
7.4. Objetivos estratégicos.....	70
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING	73
8.1. Objetivos de marketing.....	73
8.2. Segmentación del mercado.....	73
8.3. Mercado objetivo.....	78
8.4. Posicionamiento de la marca.....	79
8.5. Estrategias del marketing mix.....	81
8.5.1. <i>Estrategia del producto</i>	81
8.5.2. <i>Estrategia de precio</i>	83
8.5.3. <i>Estrategia de distribución</i>	84
8.5.4. <i>Estrategia de promoción y comunicación</i>	84
8.6. Presupuesto de Marketing.....	90
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES	93
9.1. Estrategia del Plan de Operaciones.....	93
9.2. Objetivo del Plan de Operaciones.....	93
9.3. Constitución de la empresa.....	93
9.4. Atributos de la operación.....	95
9.5. Esquema del modelo Junta+.....	96
9.5.1. <i>Mapa de impacto</i>	99
9.5.2. <i>Mapa de historia de usuario</i>	104
9.5.3. <i>Prototipos de la solución</i>	105
9.5.4. <i>Operación del Fideicomiso</i>	114
9.6. Políticas del Servicio.....	115
9.6.1. <i>Términos y condiciones del uso del servicio</i>	115
9.6.2. <i>Política de protección de datos personales</i>	118
9.7. Procesos de operación del negocio.....	119
9.7.1. <i>Proceso de registro y evaluación de clientes</i>	119
9.7.2. <i>Proceso de operación de juntas online</i>	124
9.7.3. <i>Proceso de recaudación y depósitos</i>	129
9.8. Estrategia de crecimiento.....	133
9.9. Recursos para la operación del negocio.....	136
9.9.1. <i>Oficinas</i>	136
9.9.2. <i>Insumos y otros materiales</i>	136
9.10. Presupuesto del Plan de Operaciones.....	137

CAPÍTULO X. PLAN DE TECNOLOGÍA.....	138
10.1. Estrategia del plan de tecnología.....	138
10.2. Objetivos del plan de tecnología.....	138
10.3. Especificaciones técnicas de la plataforma.....	138
10.3.1. <i>Front-end</i>	139
10.3.2. <i>Back-end</i>	139
10.4. Recursos para el negocio.....	140
10.4.1. <i>Proveedor de hosting</i>	140
10.4.2. <i>Diagrama de arquitectura</i>	140
10.4.3. <i>Seguridad</i>	141
10.4.4. <i>Implementación y despliegue</i>	142
10.5. Presupuesto del plan de tecnología.....	142
10.5.1. <i>Gastos por plataforma</i>	142
10.6. Conclusiones.....	145
CAPÍTULO XI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	146
11.1. Objetivos del plan de gestión de recursos humanos.....	146
11.2. Estructura Organizacional.....	147
11.2.1. <i>Régimen Laboral</i>	147
11.2.2. <i>Organigrama</i>	148
11.2.3. <i>Manual de Organización y funciones (MOF)</i>	148
11.2.4. <i>Proceso</i>	148
11.3. Remuneraciones.....	151
11.3.1. <i>Presupuesto de planilla de RRHH</i>	151
11.4. Conclusiones.....	152
CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO.....	153
12.1. Objetivos del Plan Financiero.....	153
12.2. Ingresos.....	153
12.3. Inversión requerida.....	156
12.3.1. <i>Inversión en Activos Fijos</i>	156
12.3.2. <i>Inversión en Capital de Trabajo</i>	157
12.3.2.1. <i>Insumos y otros materiales</i>	158
12.3.2.2. <i>Servicios</i>	158
12.3.2.3. <i>Servicios por transacción</i>	159
12.3.2.4. <i>Mano de obra directa</i>	159
12.3.2.5. <i>Mano de obra indirecta</i>	160
12.4. Depreciación y Amortización.....	160
12.5. Gastos de Administración y Marketing.....	164
12.6. Financiamiento.....	164
12.7. Evaluación Económica.....	165
12.8. Evaluación Financiera.....	166
12.9. Análisis de los Resultados Económicos y Financieros.....	169
12.10. Análisis de sensibilidad de modelo de negocios.....	169
12.10.1. <i>Análisis de sensibilidad de la Comisión del Servicio</i>	169
12.10.2. <i>Análisis de sensibilidad del Porcentaje de Crecimiento Anual de Clientes</i>	170
CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES.....	171
CAPÍTULO XIV. RECOMENDACIONES.....	173
ANEXOS.....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	190

LISTA DE TABLAS

Tabla 6.1. Ficha Técnica – Análisis Cualitativo.....	54
Tabla 6.2. Matriz de resultados entrevistas a expertos.....	54
Tabla 6.3. Ficha Técnica – Análisis Cuantitativo.....	55
Tabla 7.1. Componentes de la misión.....	68
Tabla 7.2. Matriz de evaluación de factores externos.....	70
Tabla 7.3. Objetivos estratégicos.....	71
Tabla 8.1. Variables de segmentación de mercado.....	73
Tabla 8.2. Estimación de clientes potenciales.....	79
Tabla 8.3. Estimación de la distribución de la demanda.....	79
Tabla 8.4. Características y restricciones.....	82
Tabla 8.5. Mes, capital, comisión, cuotas.....	83
Tabla 8.6. Conceptos Branding.....	90
Tabla 8.7. Conceptos Performance.....	92
Tabla 8.8. Presupuesto Marketing.....	92
Tabla 9.1. Datos para la elaboración de la minuta.....	94
Tabla 9.2. Juntas en el mundo.....	133
Tabla 9.3. Costos potenciales.....	135
Tabla 9.4. Ingresos potenciales.....	136
Tabla 9.5. Insumos, materiales y costos.....	136
Tabla 9.6. Costos de implementación.....	137
Tabla 9.7. Costos de servicios contratados.....	137
Tabla 9.8. Otros costos requeridos.....	137
Tabla 10.1. Gasto en outsourcing.....	143
Tabla 10.2. Roles y presupuesto.....	143
Tabla 10.3. Tipo de servicio.....	143
Tabla 10.4. Gasto anual por el dominio web.....	144
Tabla 10.5. Gasto anual por el hosting web.....	144
Tabla 10.6. Gasto anual por certificado SSL.....	144
Tabla 10.7. Publicación del app sobre Apple Store.....	145
Tabla 10.8. Publicación del app sobre Play Store de Android.....	145
Tabla 11.1. Objetivos del plan de gestión de talento.....	147
Tabla 11.2. Características de la MYPE.....	147
Tabla 11.3. Características de las pequeñas empresas.....	148
Tabla 11.4. Plan de remuneración del personal de Junta+.....	151
Tabla 11.5. Plan de remuneraciones del personal administrativo.....	152
Tabla 11.6. Plan de pago de servicios tercerizados.....	152
Tabla 12.1. Clientes.....	153
Tabla 12.2. Proporción de clientes y duración promedio.....	154
Tabla 12.3. Periodo vs Ingresos por comisión.....	154
Tabla 12.4. Concepto vs Inversión.....	156
Tabla 12.5. Concepto vs Inversión en activos fijos.....	156

Tabla 12.6. Activos fijos intangibles.....	157
Tabla 12.7. Activos fijos tangibles.....	157
Tabla 12.8. Inversión e gastos de operación y servicios.....	157
Tabla 12.9. Costo de insumos y materiales.....	158
Tabla 12.10. Costo de servicios.....	158
Tabla 12.11. Volumen total de transacciones por servicio.....	159
Tabla 12.12. Costos de mano de obra directa.....	159
Tabla 12.13. Año vs Costos.....	160
Tabla 12.14. Costos de mano de obra indirecta.....	160
Tabla 12.15. Costo anual.....	160
Tabla 12.16. Cálculo amortización y depreciación.....	162
Tabla 12.17. Gastos administrativos y ventas.....	164
Tabla 12.18. Financiamiento.....	164
Tabla 12.19. Monto aportado por accionistas.....	165
Tabla 12.20. Evaluación económica.....	165
Tabla 12.21. Flujo del fondo económico.....	166
Tabla 12.22. Estado de resultados financieros.....	167
Tabla 12.23. Flujo de fondo financiero y cálculo para cinco años.....	168
Tabla 12.24. Indicadores y evaluaciones.....	169
Tabla 12.25. Análisis de sensibilidad.....	170
Tabla 12.26. Crecimiento anual.....	170

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Barreras para tener una cuenta en el sistema financiero.....	4
Figura 2.1. Fideicomiso.....	8
Figura 2.2. Fideicomiso de Cobertura.....	9
Figura 2.3. Fideicomiso de Inversión y Pagos.....	9
Figura 2.4. Fideicomiso de Crédito.....	10
Figura 2.5. Fideicomiso de Garantía.....	10
Figura 2.6. Características de las Fintech.....	11
Figura 2.7. Clasificación de las Fintech.....	12
Figura 3.1. Bancarización del peruano 2020.....	19
Figura 3.2. Uso de canales financieros.....	20
Figura 3.3. Operaciones realizadas a través de canales de atención por categoría.....	21
Figura 3.4. Clasificación de los países de Latinoamérica por inversiones en Fintechs.....	22
Figura 3.5. Estadística de consumo digital Perú 2020.....	24
Figura 3.6. Frecuencia de uso de internet.....	24
Figura 3.7. Estadísticas digitales en el Perú.....	25
Figura 3.8. Producto Bruto Interno.....	26
Figura 3.9. Línea de tiempo de adopción de medidas de provisión de Liquidez.....	27
Figura 3.10. PBI por sectores económicos.....	28
Figura 3.11. Participación de Pandero en el mercado peruano como fuente de crédito Automotriz.....	35
Figura 4.1. Mapa de empatía.....	45
Figura 4.2. Lienzo de propuesta de valor.....	46
Figura 4.3. Lean Canvas.....	47
Figura 6.1. Ingreso promedio del público encuestado.....	56
Figura. 6.2. Participación en una modalidad de financiamiento.....	57
Figura. 6.3. Inconvenientes experimentados por participantes en fondos colectivos.....	58
Figura. 6.4. Inconvenientes experimentados por participantes con préstamos y/o tarjetas de crédito.....	59
Figura. 6.5. Intención de uso de la plataforma propuesta.....	60
Figura. 6.6. Monto máximo de participación en un grupo de financiamiento con la plataforma propuesta.....	61
Figura. 6.7. Porcentaje máximo a pagar por el servicio.....	62
Figura. 6.8. Opciones que aseguren el cobro del importe total del financiamiento.....	63
Figura. 6.9. Tiempo máximo de participación en un grupo de financiamiento.....	64

Figura. 6.10. Porcentaje de participación con personas conocidas o personas desconocidas.....	65
Figura. 6.11. Tipo de plataforma que usarían las personas para utilizar la solución propuesta.....	66
Figura. 6.12. Característica mayor valorada de la solución propuesta.....	67
Figura 7.1. Mapa estratégico Junta+.....	72
Figura 8.1. Población por sexo según departamentos.....	74
Figura 8.2. Lima metropolitana: Población segmentada por edad.....	75
Figura 8.3. Encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura en el Perú.....	75
Figura 8.4. Lima metropolitana: Población según nivel socioeconómico.....	76
Figura 8.5. Combustible que usan en el hogar para cocinar.....	76
figura 8.6. Cliente ideal de Junta+.....	77
Figura 8.7. Lima metropolitana: hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico.....	78
Figura 8.8. Seguridad vs. Rapidez.....	80
Figura 8.9. Logotipo Junta+.....	81
Figura 8.10. Interés a lo largo del tiempo.....	85
Figura 8.11. Redes sociales que prefiere el consumidor peruano urbano.....	86
Figura 8.12. Target objetivo de El Comercio.....	87
Figura 8.13. Funnel conversión online.....	91
Figura 9.1 Cadena de valor de Junta+.....	96
Figura 9.2 Mapa de Impacto de Junta+.....	103
Figura 9.3. Mapa de historia de usuario de Junta+.....	104
Figura 9.4 Splash y login.....	105
Figura 9.5 Creación de cuenta.....	105
Figura 9.6 Autenticación de identidad.....	106
Figura 9.7 Evaluación psicométrica.....	106
Figura 9.8 Home y menú principal.....	107
Figura 9.9 Perfil.....	107
Figura 9.10 Detalle de junta - Salir de junta.....	108
Figura 9.11 Crear junta y agregar participantes.....	109
Figura 9.12 Ver junta - últimos sorteos y movimientos.....	101
Figura 9.13 Registro de pagos.....	110
Figura 9.14 Mis pagos.....	110
Figura 9.15 Invitación a una junta.....	111
Figura 9.16 Unirse a una junta.....	111
Figura 9.17 Refiere Junta+.....	112
Figura 9.18 Notificaciones de Junta+.....	112
Figura 9.19 Aceptar solicitud de ingreso a junta.....	113
Figura 9.20 Registro de cupones.....	113
Figura 9.21. Proceso de operación con fideicomiso.....	114
Figura 9.22. Proceso de registro y evaluación de clientes.....	123

Figura 9.23. Proceso de operación de juntas online - Ingresar a una junta.....	127
Figura 9.24. Proceso de operación de juntas online - Invitar a una junta.....	128
Figura 9.25. Proceso de recaudación y depósitos.....	131
Figura 9.26. Sistema de consorcios.....	134
Figura 10.1. Diagrama de Arquitectura.....	141
Figura 11.1. Estructura organizacional de Junta+.....	148
Figura 12.1 Detalle del cálculo de ingresos.....	155

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS.....	174
Anexo 1: Modelo de entrevista a profundidad.....	174
Anexo 2: Modelo de entrevista a grupo de personas.....	175
Anexo 3: Modelo de encuesta a clientes potenciales.....	177
Anexo 4: Manual de organización y funciones.....	183

Isabel Beatriz Chuyes Pineda

Ingeniera Industrial con más de 6 años de experiencia en gestión de productos digitales y facilitación de equipos ágiles, teniendo la oportunidad de trabajar en el sector privado de metalmecánica y fondos colectivos, modelos de negocio retadores y con infinitas oportunidades de innovación. Trabaja diariamente liderando la evolución de la agilidad de la organización, brindando orientación en la medición de la entrega de valor y facilitando la implementación de su escalamiento, incorporando prácticas complementarias como UX, Lean Change Management, Kanban, Management 3.0 y Design Thinking.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresa Pandero S.A EAFC

Empresa Peruana Administradora de Fondos Colectivos con más de 52 años en el mercado supervisada por la Superintendencia del Mercado de Valores - SMV.

Administra grupos de personas que mediante cuotas mensuales pueden adjudicar la entrega de un bien (vehículo o inmueble). A la fecha ha entregado más de 100,000 autos y mantiene más de 30,000 clientes activos.

Jefe de Proyectos de Innovación y Calidad

05/2018 - Actualidad

Encargado de dirigir, planificar y supervisar la gestión de los productos digitales y procesos de la empresa a través de la agilidad, la mejora continua y la gestión del cambio, asegurando la calidad, la experiencia del usuario y la entrega de valor al negocio en el diseño y desarrollo de los productos digitales y servicios prestados al cliente interno y/o externo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestro en Dirección de Tecnologías de la Información Universidad ESAN	2018 - 2020
---	-------------

Titulado en Ingeniería Industrial Universidad de Lima	2008 - 2012
--	-------------

OTROS ESTUDIOS

Instituto para la Calidad - PUCP Diplomado de Gestión de Proyectos	2014
---	------

Instituto para la Calidad - PUCP Lean Six Sigma	2012
--	------

Renzo Gino Coz Puelles

Licenciado en Ingeniería de Sistemas por la Universidad de Lima con amplia experiencia en los campos de integración de datos, gobierno de información, inteligencia de negocios y big data. Ha encabezado el desarrollo de proyectos de TI para empresas líderes en las industrias de Banca y Seguros, Gobierno, Telecomunicaciones y Energía en el ámbito nacional e internacional.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

IBM del Perú S.A.C.

Filial en Perú de International Business Machines Corporation (IBM) con sede central en Nueva York. Empresa líder en tecnología dedicada a la comercialización de soluciones empresariales de software y hardware, así como servicios de consultoría avanzada.

Big Data & Analytics Specialist

07/2014 - Actualidad

Desempeña servicios de consultoría funcional y técnica para la ejecución de proyectos de Big Data & Analytics para clientes de todo el mundo y múltiples industrias. Brinda soporte a la elaboración de propuestas técnicas y arquitectura para alinear requerimientos del negocio y tecnología en clientes potenciales. Como parte de sus funciones realiza la revisión y validación de calidad de proyectos en la región y brinda los servicios del Accelerated Value Program (AVP): Servicio proactivo de mejores prácticas en soluciones de IBM basado en referentes de la industria.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información Universidad ESAN	2018 – 2020
Titulado en Ingeniería de Sistemas Universidad de Lima	2010 – 2014

Claudia Aida Ximena Cuya Vera

Ingeniero de sistemas con más de 8 años de experiencia en aseguramiento y control de calidad de software en empresas del sector salud, retail, banca y seguros. Especialista en planificación, diseño, ejecución y mantenimiento de planes de pruebas. Habilidad para la gestión y capacitación de equipos bajo diferentes métodos, enfoques y técnicas de gestión de proyectos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresa Clínica Anglo Americana

Empresa privada de salud con más de 90 años comprometida con la salud de las personas y con una cultura de servicio centrado en “paciente ante todo” bajo estándares internacionales de seguridad y calidad, siendo la primera clínica en el Perú con la acreditación “Joint Commission International”.

Jefe de Certificación de Software

08/2015 - Actualidad

Líder del equipo de aseguramiento de calidad de software, responsable de la dirección, planificación y gestión del plan de pruebas a ejecutarse en el proyecto, bajo el estándar internacional ISO/IEC9126, con el objetivo de tener ahorros de costos en producción, tiempo y recursos asignados.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información
Universidad ESAN

2018 - 2020

Titulado en Ingeniería de Sistemas
Universidad Tecnológica del Perú

2005 - 2010

OTROS ESTUDIOS

Instituto para la Calidad - PUCP

2013 - 2014

Diplomado de Gestión, Mejora, Rediseño y Automatización de Procesos.

Instituto CIBERTEC

2013

Gestión de Proyectos de Software bajo el enfoque PMI

César Elías Rouillon Sixto

Ingeniero en Informática y Sistemas con especialización en gestión de proyectos, mejora de procesos, organización de empresas. Más de 12 años de experiencia en consultoría y gestión de proyectos de tecnología de información para empresas en el Perú y el extranjero en los sectores bancario, financiero, educativo, salud, petrolero, gubernamental.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Financiera Credinka

Financiera perteneciente al Grupo Diviso, grupo financiero de capitales peruanos y extranjeros, que cuenta con un portafolio integral de productos y servicios del sector financiero y mercado de capitales.

Jefe de Desarrollo y Proyectos Informáticos

01/2019 - Actualidad

Liderar el equipo de desarrollo y QA, gestionar los proyectos tecnológicos estratégicos, no estratégicos y de innovación de la institución, desde la etapa de análisis, diseño, evaluación hasta su implementación, asegurando el alcance funcional, técnico, de seguridad y calidad del producto, que genere valor al negocio y al backoffice.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestro en Dirección de Tecnologías de la Información Universidad ESAN	2018 - 2020
---	-------------

Titulado en Ingeniería en Informática y Sistemas Universidad Nacional Agraria de la Selva	2002 - 2006
--	-------------

OTROS ESTUDIOS

MIT Sloan School of Management MIT Design Thinking: Metodología Para Éxito En Innovación	2020
---	------

PM Certifica Diplomado en Dirección de Proyectos	2013
---	------

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Dirección en Tecnología de Información

Título de la Tesis: Análisis de viabilidad del negocio de financiamiento colaborativo digital basado en juntas

Autor(es):

Isabel Beatriz Chuyes Pineda
Renzo Gino Coz Puelles
Claudia Aida Ximena Cuya Vera
César Elías Rouillon Sixto

Ante la necesidad de obtener un bien o servicio las entidades financieras ofrecen diversas propuestas que no terminan de satisfacer a los usuarios. Las elevadas tasas de los créditos, cobros ocultos, lenguaje poco comprensible y la burocracia de los procesos enmarcan una problemática que motiva el planteamiento de un modelo de negocios que consiste en una solución de financiamiento colectivo digital basado en juntas la cual permitirá acceder a una fuente de financiamiento con tasa asequible, información transparente, sin procesos burocráticos y que a su vez contribuya a fomentar la cultura de ahorro.

A través de un aplicativo para dispositivos móviles los usuarios podrán crear juntas digitales y personalizarlas en base a sus preferencias. Por ejemplo, un usuario decide crear una junta por el valor de 10,000 soles, con una duración de 10 meses e invita de forma privada a otros usuarios a participar de su junta resultando en un total de 10 usuarios. De esta manera, cada mes se realiza un sorteo y los 10,000 soles quedan a disposición del usuario ganador. Durante los 10 meses de duración de la junta, cada usuario aporta un monto de 1,000 soles y se realiza el cobro de una comisión del 5% que en el presente ejemplo equivale a 50 soles. Así, los usuarios podrán beneficiarse del modelo de juntas en un entorno digital, sencillo y transparente.

Con el fin de validar el negocio se realiza un estudio de mercado en el que se consulta fuentes secundarias, se realiza entrevistas a usuarios potenciales y expertos en rubros relacionados al sistema financiero, fondos colectivos y Fintechs. Asimismo, se encuesta a una muestra de 384 personas para validar la problemática, necesidades de los consumidores y lineamientos para la definición y operación de la solución.

El estudio de mercado confirma el interés de los usuarios considerando que el 16% de los encuestados responden que definitivamente emplearían la solución de Junta+ y que el 35% estarían dispuestos a probarla.

Por otro lado, analiza el entorno evaluar las condiciones para el desarrollo del negocio. En dicho análisis resalta la Pandemia por el COVID-19, que incentiva la búsqueda de fuentes de financiamiento e impulsa la adopción de la tecnología y transacciones en línea ante el distanciamiento social generando una nueva realidad propicia para la oferta de Junta+.

Asimismo, se revisa el panorama legal de las empresas financieras-tecnológicas, Fintechs, y se determina necesario el respaldo de un fideicomiso para cumplir con las exigencias regulatorias. En consecuencia, se decide basar la operación de la solución en dicho fideicomiso para la administración de los fondos de las juntas.

Respecto al mercado objetivo, la propuesta se enfoca en residentes de Lima Metropolitana del nivel socioeconómico A/B entre los 25 y 39 años con acceso a internet que realice transacciones por internet. Asimismo, el usuario potencial destaca por ser digitalmente activo, consumidor online, con un alto interés en la adquisición de bienes y que haya participado en una junta, fondo colectivo y/o sea usuario del sistema financiero. En base a las variables de segmentación se determina un mercado objetivo de 591,708 personas, del cual, el 16% serían clientes potenciales de acuerdo con los resultados del estudio de mercado y sobre los cuales se espera captar al 6% durante el primer año o su equivalente a 5,680 usuarios.

Con el fin de obtener dicha cantidad de usuarios se desarrolla una estrategia de marketing digital que generará alrededor de 9.5 millones de anuncios en internet, que considerando una tasa CTR promedio (1.2%) se espera resulten en 113,600 clicks y con una tasa de conversión del 5% se capte a los 5,680 usuarios potenciales del primer año.

Finalmente, con una inversión de 559,904.91 soles y estableciendo un escenario conservador con una comisión fija del 5%, un alcance del 6% del público objetivo para el primer año y un crecimiento anual del 5%, se obtiene un VAN financiero positivo de 830,865 soles y TIR de 74.43% frente a una tasa de descuento de 20% en un periodo de evaluación de cinco años que demuestran la viabilidad técnica y económica del negocio.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Se propone un modelo de negocio que permitirá la organización de personas para acceder a dinero de forma similar a una junta, pero explotando las capacidades de una plataforma tecnológica, sin tecnicismos, ni procesos engorrosos que permita llevar un control adecuado de los cobros, pagos y débitos automáticos sin la necesidad de interacciones presenciales buscando facilitar la experiencia de los usuarios.

1.1. Planteamiento del problema

Ante la necesidad de adquirir un bien o servicio importante y no disponer de los medios suficientes, se suelen presentar diferentes barreras que alejan y dificultan el cumplimiento de la meta propuesta, haciendo que incluso pueda dejar de convertirse en una realidad.

En ocasiones, el ahorro ya sea informal o a través del sistema financiero, es una de las alternativas para obtener el dinero necesario. Sin embargo, la falta de una cultura de ahorro que se justifica con "emergencias" o "eventualidades" hace que dichos intentos resulten fallidos. Según la SBS, “a nivel nacional, el 71% de la población afirmó realizar gastos imprevistos **a veces**, mientras que un 19% indicó que **siempre** realiza gastos imprevistos” (SBS, 2016: 87).

Por otro lado, las entidades financieras cuentan con una gama de propuesta. Sin embargo, la falta de un historial crediticio, evaluaciones de riesgo, elevadas tasas de interés, comisiones, rigurosos procedimientos (burocracia y trámites engorrosos) y la desconfianza en el sistema son algunas de las barreras que frenan la inclusión de los peruanos en el sistema financiero. “Solo el 41% de adultos de 18 a 70 años del Perú Urbano es cliente de algún banco, caja o financiera” (Ipsos, 2018: 1).

Asimismo, el tecnicismo del lenguaje financiero propicia la firma de contratos sin ser comprendidos en su totalidad generando quejas, reclamos y frustraciones a futuro. “Menos del 5% de la población peruana tiene conocimientos financieros, por ejemplo, qué es la tasa de interés” (Gestión, 2018: 1).

Ante esta problemática, la Asociación de Bancos del Perú señaló que “un 11.32% de peruanos ahorran fuera del sistema financiero formal; lo hacen a través de juntas (en un 22.4% de los casos), o guardando el dinero con familiares o conocidos (4.92%), en su casa o “bajo el colchón” (76.42%)” (Gestión, 2017: 1).

En el ámbito de las juntas, los fondos colectivos son la alternativa formal que cada vez es adoptada por más peruanos. En el 2018, el sistema de fondos colectivos creció en 7% respecto al año anterior. Incluso en rubros como el financiamiento vehicular algunas empresas han logrado posicionarse frente a reconocidas entidades financieras. (Pandero, 2019: 14).

“El sistema de fondos colectivos es una modalidad bajo la cual se adquieren bienes y/o servicios a través de los aportes mensuales de un determinado número de cuotas a pagar periódicamente por las personas naturales o jurídicas asociadas en un Grupo, quienes someten sus intereses individuales respecto de los intereses del Grupo” (SMV, 2019: 1).

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo general*

La tesis tiene como objetivo general determinar la viabilidad económica de un modelo de negocio de financiamiento a través de una plataforma digital colaborativa con operación similar a una junta.

1.2.2. *Objetivo específico*

- Desarrollar la investigación de mercados con el propósito de analizar el sector y oportunidades para el desarrollo del modelo de negocio.
- Definir el plan estratégico para impulsar el mercado que abarca el modelo de negocio propuesto.
- Elaborar el plan de marketing que definirá la estrategia que se usará para colocar el producto en el mercado.
- Elaborar el plan de operaciones y logística, se analizará la mejor estrategia para la operación del modelo de negocio, considerando el equipamiento, personal, herramientas y otros elementos que serán necesarios adquirir.
- Elaborar el plan de tecnologías de información donde se defina la arquitectura del sistema de información.
- Elaborar el plan de Recursos humanos donde se defina la estructura de los departamentos dentro de la empresa.

1.3. Justificación

El modelo de negocio propuesto se justifica por lo siguiente:

Educación financiera

La población peruana carece de una educación financiera, lo que les conlleva a realizar un uso inadecuado de sus recursos financieros.

Según la encuesta de la SBS, en relación de los hábitos financieros, “el **67% de la población a nivel nacional afirmó que planifica sus ingresos y egresos** de manera regular y 29% no lo hacía” (SBS, 2016: 87).

Asimismo, la SBS realizó una encuesta sobre conceptos financieros, como el concepto de **tasa de interés**, donde se indica, que “a nivel nacional, solo el 19% de la población fue capaz de resolver correctamente el cálculo, mientras que el 26% respondió de manera incorrecta y el 55% no contestó” (SBS, 2016: 87).

Se observa que la población presenta poco conocimiento sobre los productos financieros y de sus derechos como usuarios, así como también, de los conceptos financieros, originando que solo se limiten a nociones básicas.

Se propone un modelo de negocio, donde la población peruana pueda tener acceso a adquirir sus productos o bienes mediante una alternativa de financiamiento. Pensando en ello, se propone un lenguaje sencillo y claro, donde el usuario pueda entender sin tecnicismos los conceptos financieros básicos a través de un modelo de operación intuitiva similar a una junta.

Cultura de ahorro

“Mejor lo compro ahora porque no sé si mañana va a estar ahí”, es uno de los pensamientos típicos de los peruanos que refuerza una visión cortoplacista (Hevia, 2018: 1).

Según la SBS, “a nivel nacional, el 71% de la población afirmó realizar gastos imprevistos **a veces**, mientras que un 19% indicó que **siempre** realiza gastos imprevistos” (SBS, 2016: 87).

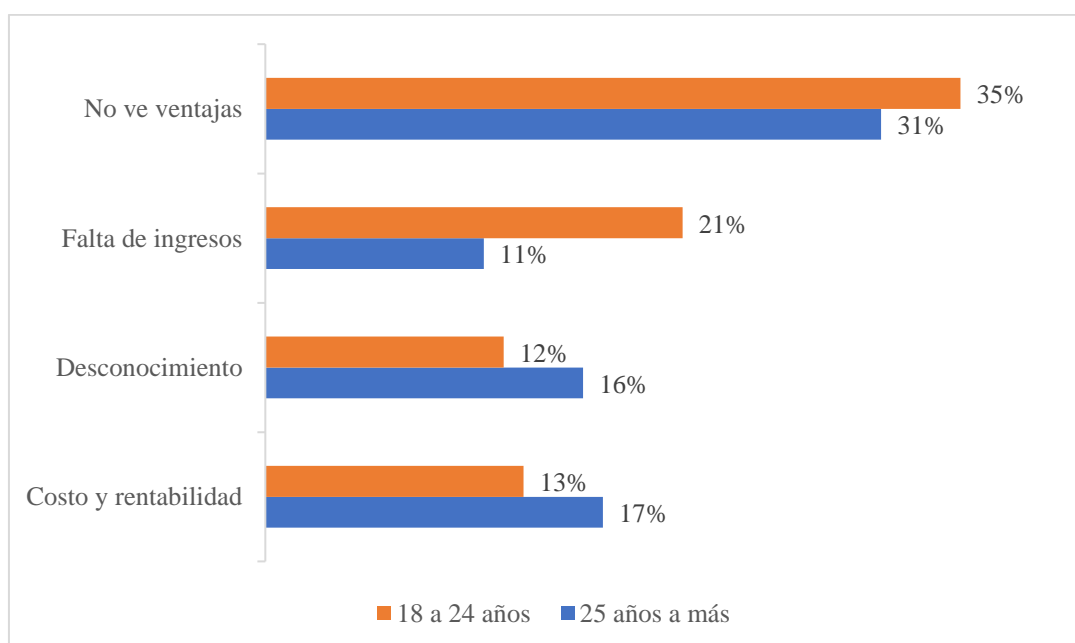
Este fenómeno se debe a dos principales aspectos; para la generación adulta, este comportamiento obedece a las épocas de crisis políticas o sociales vividas, que generarían una acción inmediata a comprar. Mientras tanto, para la generación joven,

la tecnología, que les ha permitido mayormente obtener resultados inmediatos, es el principal motivo para no fomentar la disciplina de esperar.

Son los millennials (personas nacidas entre 1980 y 2000), la actual principal fuerza económica, la generación identificada a nivel mundial como los “malos ahorradores” por dirigir sus ingresos a gastos innecesarios e inadvertidos. Según una reciente encuesta de Datum, se indica que “el 45% de los millennials peruanos no saben ahorrar y suelen gastar todo su dinero. Asimismo, de acuerdo con los resultados del sondeo, el 55% de esta generación si sabe lo que es ahorrar. Por otro lado, el 41% de los millennials tiene ingresos bajos, 56% tienen ingresos medios y el 3% restante tiene ingresos altos”. (Perú 21, 2018: 1).

Es durante la juventud, que se toman las primeras decisiones financieras. Sin embargo, los ingresos bajos o falta de ingresos, la desinformación sobre las cuentas de ahorro y los costos elevados de mantenimiento, son las principales barreras para decidir ahorrar en el sistema financiero. La figura 1.1 resumen las principales barreras para tener una cuenta en el sistema financiero.

Figura 1.1. Barreras para tener una cuenta en el sistema financiero



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el documento de trabajo “Determinantes del Ahorro Voluntario en el Perú: Evidencia de una Encuesta de Demanda” de la SBS, se indica que: “de acuerdo con la

Encuesta Global Findex (2017), a nivel mundial solo el 48% de la población mayor a 15 años ahorra algún dinero y 27% lo hace en una institución financiera. En el caso de Perú, la información es más desalentadora, pues solo el 40% de la población mayor a 15 años ahorra en dinero y apenas el 8% lo hace en el SF” (SBS, 2020: 2).

A pesar de que el sistema financiero se encuentra en un proceso de transformación digital, en el grupo de ahorristas formales persiste una baja participación de jóvenes. Asimismo, se ha identificado que el comportamiento de ahorro está directamente relacionado tanto a la economía (es decir, a mayor dinamismo, mayor excedente que puede ser destinado al ahorro) como a la falta de educación financiera (falta de conocimiento de los beneficios de ahorrar en un sistema formal).

Respecto al ahorro dentro y fuera del Sistema Financiero (SF), la SBS en su “Estudio de la Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú” indica que:

los resultados a nivel nacional indican que el ahorro voluntario se da principalmente fuera del SF (68% tienen ahorros solo fuera del SF), y en menor medida en el SF (18% tiene ahorros solo en el SF). Además, existe un porcentaje de la población que manifiesta haber mantenido ahorros simultáneamente, dentro del SF y fuera de él (15%). Por tanto, se podría decir que el 32% de la población que ahorra lo hace en el SF (SBS, 2016: 29).

En relación con el ahorro fuera del Sistema Financiero, la SBS sostiene en su Estudio de la Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú”

Respecto al ahorro fuera del sistema financiero, se encontró que a nivel nacional el ahorro en casa es el más frecuente: 74% de las personas señaló haber guardado dinero en casa o por su cuenta. Otras formas importantes de ahorro se dan a través de bienes, tales como animales y semillas (30%), materiales de construcción y mercadería (14%) e inmuebles (12%). Además, 5% utilizó juntas, panderos o tanomoshi, y 4% se lo dio a familiares, amigos y personas de confianza. (SBS, 2016: 30).

Sobre los principales motivos para ahorrar, la SBS indica que “El 52% de la población a nivel nacional que separó o guardó dinero lo hizo para cubrir gastos inesperados o emergencias, 44% sin motivo específico, 35% indicó que lo hizo para

cubrir gastos en la vejez, 27% para cubrir necesidades futuras de educación y 22% para pagar deudas” (SBS, 2016: 31).

Las características más importantes para que los jóvenes opten por el sistema financiero son las tasas de interés, que la entidad sea confiable, brinde información transparente y que el producto se adapte a sus necesidades. Y en último lugar, la atención personalizada. (Aguirre, 2018)

En relación con la preferencia de ahorro de los peruanos, El Comercio en entrevistas a distintos profesionales expertos en el tema -entre ellos Arnaldo Aguirre de Arellano Consultoría-, indica “Para Arnaldo Aguirre, gerente de Cuentas de Arellano Consultoría, las características más importantes para que los jóvenes opten por el sistema financiero son las tasas de interés, que la entidad sea confiable, brinde información transparente y que el producto se adapte a sus necesidades. “En último lugar, la atención personalizada”, afirmó Aguirre. (El Comercio, 2019: 1).

Con la información expuesta, el modelo de negocio propuesto será una alternativa de pago mensual automático para la recaudación total del importe meta definido por el usuario, y que estará a su disposición en un mediano plazo para la adquisición del bien o servicio que considere pertinente, reduciendo de esta forma la probabilidad de que sus ingresos sean utilizados en gastos imprevistos e innecesarios.

Acceso al sistema financiero

En los últimos años, se ha evidenciado un incremento en el número de población que tiene acceso a algún servicio o producto financiero. De los 23 millones de peruanos mayores de 18 años, el 42.6% están bancarizados. (Gestión, 2018)

Sobre la población no bancarizada, según los estudios realizados por Equifax, aproximadamente solo el 39% tiene posibilidades concretas de obtener un préstamo si lo solicitara, mientras que el 35% no calificaría para un préstamo formal. Esto se debe al desconocimiento de las entidades financieras del total de sus ingresos mensuales. (Gestión, 2017)

La solución propuesta pretende ser una alternativa para reducir la brecha de acceso a los sistemas financieros tradicionales a través de un sistema de evaluación crediticia psicométrica que fortalezca el proceso de evaluación de riesgo. Asimismo, el uso de la plataforma generará un score crediticio propio que permita a los usuarios acceder a más grupos o importes mayores.

1.4. Contribución

El negocio propuesto pretende ser una alternativa de financiamiento adicional a los modelos existentes que promueva la inclusión financiera y dinamice la industria haciendo uso de la tecnología como ventaja competitiva.

1.5. Alcance

La tesis tiene como objetivo general demostrar la viabilidad económica de implementar un modelo de financiamiento, que permita a los usuarios participar de juntas a través de una plataforma digital que realice los cobros y pagos de manera automática.

El estudio de esta tesis se ha limitado a un universo de 722,000 personas de Lima Metropolitana entre 25 y 39 años de los niveles socioeconómicos A y B. En base a ese universo, se ha considerado las variables de acceso a internet e interés de compra online, siendo nuestro mercado objetivo de 591,708 personas.

Se realizó un estudio de mercado a 384 personas con los cuales se obtuvieron los resultados utilizados para la elaboración del plan de negocio.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se describe los conceptos necesarios para poder comprender la propuesta del modelo de negocio al cual se analizará su viabilidad en la presente tesis.

2.1. Fideicomiso

En el artículo 241 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros – Ley N° 26702, se define al fideicomiso como “una relación jurídica por la cual el fideicomitente transfiere bienes en fideicomiso a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio fideicometido, sujeto al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin específico en favor del fideicomitente o un tercero denominado fideicomisario” (SBS, 2018: 94).

La figura 2.1 grafica la definición explicada.

Figura 2.1. Fideicomiso



Fuente: COFIDE. (2020). ¿Qué es un fideicomiso?

Los Fideicomisos se pueden dividir en los siguientes tipos:

Fideicomisos de Cobertura

COFIDE lo define a “aquel fideicomiso constituido por una Entidad del Estado, que tiene como fin, garantizar el financiamiento otorgado por un intermediario financiero a favor de un cliente final” (COFIDE, 2020: 1).

En la figura 2.2 se grafica la relación entre los actores de este tipo de Fideicomiso.

Figura 2.2. Fideicomiso de Cobertura



Fuente: COFIDE. (2020). Tipo de Fideicomiso

Fideicomiso de Inversión y Pagos

COFIDE define a al Fideicomiso de Inversión y Pagos como:

Aquel fideicomiso constituido por una persona natural o jurídica que tiene dos finalidades:

- Invertir los flujos de patrimonio fideicometido a través del portafolio de inversiones que tenga COFIDE.
- Canalizar los flujos dinerarios conforme a las instrucciones que imparta el fideicomitente (COFIDE, 2020: 1).

En la figura 2.3 se grafica la relación entre los actores de este tipo de Fideicomiso.

Figura 2.3. Fideicomiso de Inversión y Pagos



Fuente: COFIDE. (2020). Fideicomiso de Inversión y Pagos

Fideicomiso de Crédito

COFIDE define al Fideicomiso de Crédito a “aquel fideicomiso constituido por una Entidad del Estado que tiene como fin, establecer programas de crédito a favor del beneficiario que cumplan con ciertos criterios establecidos por el fideicomitente” (COFIDE, 2020: 1).

En la figura 2.4 se grafica la relación entre los actores de este tipo de Fideicomiso.

Figura 2.4. Fideicomiso de Crédito



Fuente: COFIDE. (2020). Fideicomiso de crédito

Fideicomiso de Garantía

Es aquel fideicomiso constituido por una persona natural o jurídica que tiene como fin, servir de garantía en el cumplimiento de obligaciones que esta mantenga frente a uno o varios acreedores” (COFIDE, 2020: 2).

En la figura 2.5 se grafica la relación entre los actores de este tipo de Fideicomiso.

Figura 2.5. Fideicomiso de Garantía



Fuente: COFIDE. (2020). Tipo de Fideicomiso.

Fideicomiso de Gestión

Es aquel fideicomiso constituido por una persona natural o jurídica que transfiere en dominio fiduciario los activos y/o derechos de cobro y flujos; con la finalidad de administrarlo de acuerdo con el mandato del fideicomitente” (COFIDE, 2020: 2).

2.2. Fintech

Las Fintech, son empresas o startups que hacen uso de las tecnologías de información con el fin de proporcionar soluciones financieras para atender necesidades puntuales de las personas. Emplean tecnologías avanzadas y están posicionadas mediante medios digitales.

Desde el 2010 a la fecha, estos startups han aumentado en número y siendo atractivo para muchos inversionistas.

Características de las Fintech

En el estudio de la Fintech Ayllu en colaboración con la asociación Fintech Perú describen como características de la Fintech lo indicado en la figura 2.6:

Figura 2.6. Características de las Fintech



Fuente: Ayllu Fintech. (2019). Radiografía de la industria Fintech en Perú.

Clasificación de las Fintech

Al año 2019, existen 81 Fintech en Perú, las cuales se pueden clasificar como se muestran en la figura 2.7 según el estudio realizado por Ayllu en colaboración con la asociación Fintech Perú.

Figura 2.7. Clasificación de las Fintech

CLASIFICACIÓN FINTECH	EMPRESAS QUE OPERAN	PARTICIPACIÓN
Medios de pago y transferencias	22	27.2%
Financiamiento	19	23.5%
Cambio de divisas	18	22.2%
Soluciones financieras para empresas	5	6.2%
Finanzas personales y asesoría financiera	5	6.2%
Infraestructura para servicios financieros	4	4.9%
Seguros	3	3.7%
Crowdfunding	2	2.5%
Mercado de capitales	2	2.5%
Criptodivisas	1	1.2%
	81	100.0%

Fuente: Ayllu Fintech. (2019). Radiografía de la industria Fintech en Perú.

2.2.1. Crowdfunding

El crowdfunding o financiación colectiva, es un mecanismo colaborativo de financiación de proyectos desarrollado sobre la base de las nuevas tecnologías. (Confiep, 2020: 1).

2.3. Sistema de Fondos Colectivos

Para la SMV, el sistema de fondos colectivos es una modalidad bajo la cual se adquieren bienes y/o servicios a través de los aportes mensuales de un determinado número de cuotas a pagar periódicamente por las personas naturales o jurídicas asociadas en un Grupo, quienes someten sus intereses individuales respecto de los intereses del Grupo.

La adquisición de los bienes y/o servicios objeto del Contrato se da dentro del plazo de vigencia del Grupo, mediante adjudicaciones periódicas a efectuar por sorteo o remate u otra modalidad, las cuales son financiadas con el fondo colectivo constituido por las denominadas “Cuotas Capitales” aportadas por los asociados (SMV, 2019: 1)

Una empresa de Fondos Colectivos se constituye con ese único fin, de acuerdo con el reglamento oficial emitido por SMV (Superintendencia de Mercado de Valores). (Pandero, 2019:14).

Para Maquisistema, una empresa de fondos colectivos,

Es una modalidad de compra programada de autos o inmuebles, a través de aportes de un determinado número de cuotas de personas naturales o jurídicas asociadas en grupos, que son organizados y administrados por las empresas administradoras de Fondos Colectivos.

La adquisición de los bienes se realiza a través de sorteos y remates en las asambleas mensuales. (Maquisistema, 2020: 1).

2.4. Juntas

Las Juntas son una modalidad o mecanismo creado por un grupo de personas con un interés común, que tienen como objetivo el ahorro o financiamiento.

Esta modalidad inicia cuando un grupo de personas generalmente de confianza, cercanas entre ellas, se unen y establecen las siguientes reglas:

- Tiempo de duración de la junta
- Monto total que recibirá cada miembro de la junta
- Monto mensual por pagar
- Fecha de inicio de la junta
- Cuando recibirá cada participante el dinero que le corresponde, esto se realiza mediante un sorteo, donde se define el orden en que recibirán cada uno el monto acumulado.
- Lugar o medio en el cual se entregará el dinero acordado, entre otras.

A pesar de tener reglas establecidas, esta modalidad también está expuesta a ciertos riesgos, como:

- No recibir el monto total acordado por la falta de pago de algún participante.
- Inadecuado control y seguimiento del dinero.
- No hay seguros ni normativas que respalden esta modalidad.

Una de las características principales de este mecanismo, es que no está sujeto a ningún interés, con lo cual ningún participante recibirá un monto mayor ni menor al que aporta.

Ejemplo de una junta

Claudia, Isabel, Renzo y César, son cuatro amigos de la maestría que deciden formar una junta ya que desean ahorrar y recibir un monto de S/8,000, cada uno para un fin distinto, para ello establecen las siguientes reglas:

- Tiempo de duración de la junta: 4 meses
- Monto que recibirán cada miembro: S/ 8,000
- Monto mensual para pagar: S/ 2,000
- Fecha de inicio de la junta: 31/01/2021
- Orden en que recibirán cada uno el monto acumulado mensual: Para ello realizan un sorteo obteniendo el siguiente resultado:
 - César obtiene el número de orden 1, quien será el primero en recibir el monto que todos aporten en el primer mes, cada uno aporta S/ 2,000 el 31/01/2021, César recibirá S/ 8,000. César seguirá aportando mensualmente hasta el mes 4 que termina la junta y todos hayan recibido el dinero.
 - Claudia obtiene el número de orden 2, por lo que será la segunda en recibir S/8000 el 28/02/2021.
 - Renzo obtiene el número de orden 3, el 31/03/2021 recibirá los S/ 8,000.
 - Isabel obtiene el número de orden 4, el 30/04/2021 recibirá los S/ 8,000.
- Lugar o medio en el cual se entregará el dinero: Claudia como anfitrión se responsabilizará de cobrar la cuota mensual y de hacer la transferencia al sorteado del mes.

2.5. Lean Startup

Lean Startup, concepto tratado en el libro “El Método Lean Startup” de Eric Ries, en donde lo define de la siguiente manera,

El método Lean Startup es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito. (Ries, 2018: 39)

La Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores IEBS, en el blog “La metodología Lean Startup que lo está cambiando todo” de Consuelo Verdu, mentora, consultora y profesora de Innovación y Estrategia, indica,

La metodología Lean Startup defiende que se puede hacer menos arriesgado el comienzo de cualquier empresa. Este planteamiento favorece la experimentación por encima de la planificación, tiene en cuenta el feedback del cliente sobre la intuición, gira sobre el diseño de un plan iterativo y defiende que el diseño es lo que viene antes de todo. (IEBS, 2020: 1)

2.6. Financiamiento

Se define al financiamiento como aquello que una persona natural o jurídica busca captar fondos, con el objetivo de adquirir un producto o servicio.

El financiamiento implica una obligación a futuro por parte de la persona que busca captar el fondo. Por ejemplo, un crédito financiero implica que el cliente o deudor realice el pago de una cuota periódica por el tiempo pactado con la entidad, el cual podría ser de meses o años.

Respecto a los tipos de financiamiento, existen diversas fuentes, entre las formales están: Bancos, financieras, la fuente formal de financiamiento más común.

La Asociación de Bancos del Perú en su estudio “Costo del Crédito Bancario vs. Crédito Informal” menciona los siguientes tipos de financiamientos informales:

a. Préstamos de familiares y amigos: típicamente no involucra el cobro de intereses, y están basados en relaciones de confianza entre las partes y acuerdos implícitos de reciprocidad.

b. Sistema de “pandero” o juntas: también conocido como sistema de “fondos colectivos”, consiste en formar grupos de personas que aportan periódicamente a una bolsa de dinero que usualmente se adjudica mediante un sorteo o un remate. El objetivo de este sistema puede ser la ayuda mutua, el ahorro-inversión o el obtener financiamiento para alguna operación. De este modo, con este esquema de préstamos, el sector informal “autogenera sus propios recursos y se autofinancia”

c. Prestamistas individuales o agiotistas: es el caso que se analiza en el presente estudio. La operación de crédito está estructurada sobre una relación personal, en la cual el acreedor concede el préstamo a una determinada tasa de interés y, en algunos casos, con una garantía de tipo prendario que la respalde. Se identifica dos grandes grupos de prestamistas. El primero, constituido por personas que se dedican exclusivamente a esta actividad, y el segundo, formado por personas que ejercen esta actividad como complementaria, en sus casas, a fin de rentabilizar sus excedentes de dinero y obtener un retorno superior al del sistema financiero. Es un

crédito a corto plazo, destinado a financiar necesidades de capital de trabajo, bienes de consumo y, en algunos casos, bienes de capital. Los costos de estos préstamos son muy superiores a los del sistema formal. (ASBANC, 2013: 3)

Las juntas o panderos también son conocidos como una fuente de **ahorro forzado programado**, ya que las personas que pertenecen a la junta establecen el tiempo de duración de la junta y durante este tiempo deberán aportar un monto fijo mensual mientras dure la junta, monto que recibirá mensualmente un miembro de la junta en base al orden que salgan sorteados.

2.7. Psicometría

La psicometría se encarga de medir características mentales de las personas. La psicometría es la disciplina encargada de medir los procesos como las capacidades mentales, así como medir el comportamiento cambiante de las personas, por ejemplo, la intención de pago de una persona en base a la información del comportamiento, esto a través de un análisis predictivo.

Entre los objetivos principales de la psicometría se encuentran los siguientes aspectos psicológicos:

- La inteligencia
- La Conducta de las personas
- Características o rasgos de la personalidad
- Habilidades de las personas

Son distintas las aplicaciones de la psicometría a través de test, se utilizan en los procesos de selección de personal, neuropsicología, psicología clínica, medición del comportamiento, etc.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Factores sociales y culturales

En el 2019, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO (INEI) el 12% de la población adulta prefería no ahorrar en el sistema financiera formal, siendo estos los principales motivos: “no tienen ingresos suficientes (58.3%), falta de interés o de necesidad (26.3%) y desconfianza en el sistema financiero (3.4%)” (Gestión, 2019: 1).

Si nos centramos en los Millenials, su comportamiento financiero hasta inicios del 2020 según la encuesta “Millennial 2020” realizada por Deloitte nos muestra que el 42% de sus ingresos los utilizan para gastos de diversión a corto plazo, el 44% para ahorro o inversiones y el 14% para otros gastos. (Deloitte, 2020)

Con la pandemia del COVID19, los peruanos han cambiado su comportamiento de consumidor y generando una caída en la capacidad de ahorro, esto debido a que alrededor de 2.7 millones de personas han perdido sus empleos o recortes, en el segmento A/B el ingreso promedio se contrajo en un 27%, mientras que el segmento C se contrajo en 41%. A pesar de la caída en la capacidad de ahorro mencionada, de acuerdo con la investigación de Ipsos, sobre las principales tendencias que están cambiando los comportamientos de los peruanos. “las familias peruanas buscan mayor estabilidad financiera, esto se refleja en el mayor porcentaje de personas que declaran tener ahorros”, que representa a un 45% de peruanos que señalan que ahorran. En la misma investigación, podemos observar que la conducta digital de los peruanos que se conectan a internet se ha incrementado a 94%, mientras que el 65% usa como medio el pago digital.

Los empresarios de las MYPE se han visto altamente afectados durante la inmovilización social, ya que no han podido generar ingresos y las deudas que presentan no han sido pagadas en los plazos programados; sin embargo, tras la reactivación económica muchos de estos empresarios están reinventado sus negocios.

En base al informe realizado por “Compara bien”, se ha observado una mayor cantidad de búsquedas de opciones de préstamos personales de hasta S/ 10.000, el 33% de usuarios buscan préstamos por montos entre los S/ 6,000 y S/ 10,000, el 23% tienen interés entre S/ 1,000 y S/ 5,000. Asimismo, el 40% busca créditos mayores a 1 o 2 años, mostrándose un mayor interés de las personas menores de 34 años. Y en lo que

respecta a los depósitos a plazo, se ha observado que ha tenido un aumento de búsqueda por montos menores a S/ 12,000.

De la misma forma, las entidades financieras han venido realizando refinanciamientos y reprogramaciones de los créditos bancarios. ASBANC informa que ha reprogramado 2.6 millones de créditos.

Para reducir el impacto económico el gobierno peruano ha tomado diversas, como subsidios monetarios (bonos), que serían entregados mediante una entidad bancaria, lo que se detectó como resultado de estas operaciones, fue que los diferentes segmentos de la población no se encuentran bancarizados, a pesar que durante el 2019 se aprobó la Política Nacional de Inclusión Financiero (propósito de educar a la población en servicios financieros) y muchas instituciones ya estaban mostrando resultados sobre su ejecución, impidiendo que la ayuda del Estado llegue a toda la población vulnerable, por lo que se tuvieron dificultades para el desembolso de los bonos otorgados por el Estado, generándose aglomeraciones y aumento de riesgo de contagios en las agencias bancarias.

Según el estudio realizado por Ipsos entre el mes de abril y mayo, se vio un incremento del “51% de peruanos bancarizados” (Ipsos, 2020: 1), generándose un importante avance en la bancarización. Ver Figura 3.1. Bancarización del peruano 2020

Figura 3.1. Bancarización del peruano 2020

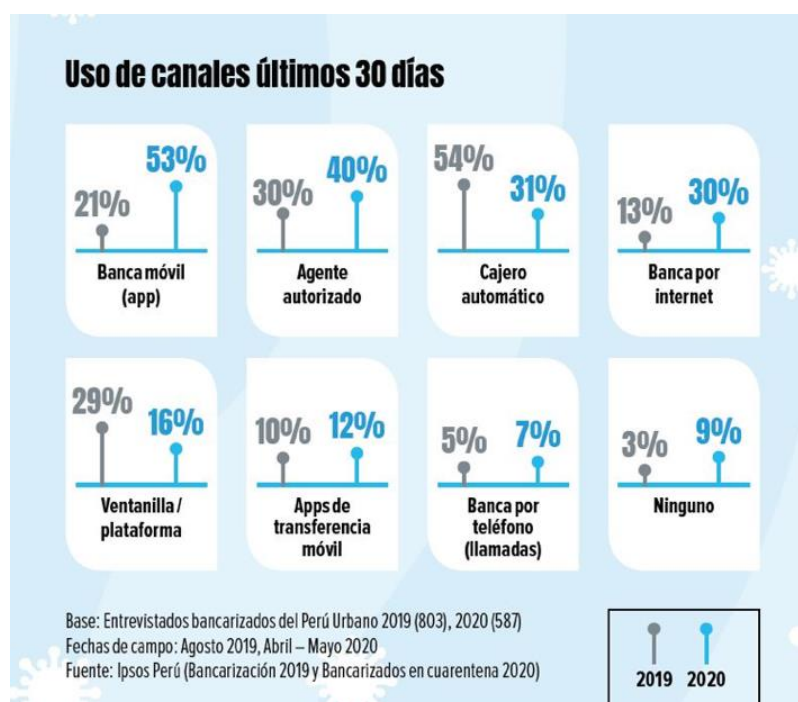


Fuente: Ipsos Perú. (2020). Bancarización del peruano 2020.

Otra medida dada por el Gobierno fue el retiro de la AFP, que dio como resultado un incremento en la apertura de nuevas cuentas por canales digitales. Para el caso de las empresas que no se encontraban en el sistema financiero, ASBANC reportó que un 30% de estas empresas fueron bancarizadas.

Otro factor que se ha tenido que acelerar en medio de la crisis sanitaria, es la digitalización, mediante el uso de los canales digitales para realizar operaciones y pagos. En la figura 3.2. vemos que en el mes de abril y mayo del 2020 un 53% efectuó sus operaciones financieras por medio de una aplicación móvil. Por lo tanto, el confinamiento ha logrado que se dé un gran avance en la digitalización en la población.

Figura 3.2. Uso de canales financieros

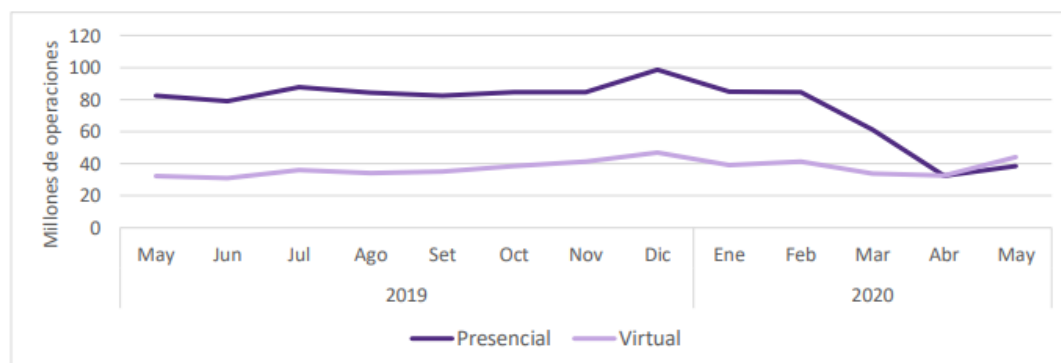


Fuente: Ipsos Perú (2918)

Debido a la alta demanda del uso de los canales digitales para realizar operaciones de pago, las instituciones del sistema financiero han tenido que reforzar sus canales de atención virtual. De la misma manera, han tenido que desarrollar un sistema de ciberseguridad para garantizar la seguridad de la operación al cliente.

En la figura 3.3. se observa que desde julio 2019 los canales de atención presenciales son los menos usados, por lo que se tiene un crecimiento de los canales virtuales, por ejemplo, la banca móvil que viene ganando una mayor cantidad de usuarios, siendo este el canal más importante durante el mes de abril 2020, dicho cambio se dio a partir de las medidas de confinamiento (ASBANC, 2020).

Figura 3.3. Operaciones realizadas a través de canales de atención por categoría



Fuente: ASBANC. (2020). Informe Bancario Medios de Pago distintos al efectivo.

El COVID nos impone a que cada persona adopte nuevos hábitos financieros de ahorro, y nos eduquemos en los beneficios y funcionamiento del sistema financiero.

3.2. Factores tecnológicos

Las Fintech

“Perú es el sexto país de Latinoamérica en cuanto a crecimiento de la industria con aproximadamente 75 startups por detrás de países como Chile (84) y Argentina (116), y el segundo con más crecimiento registrando un incremento del 66% con relación al 2017” (La República, 2019).

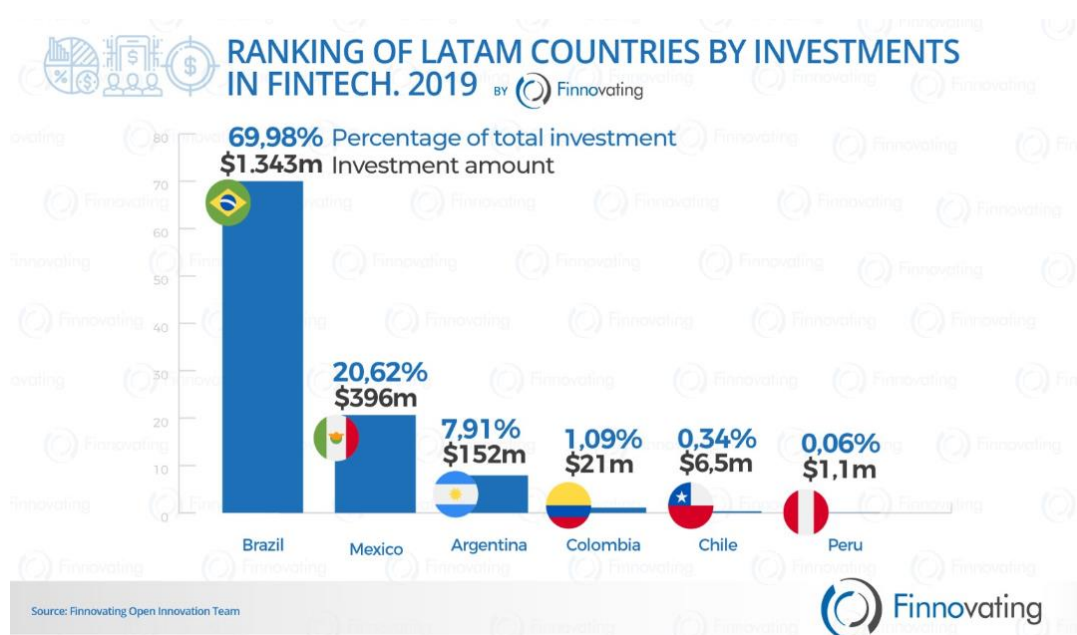
La inclusión financiera, es en Latinoamérica el mayor enfoque de las Fintech. Alrededor del 40% de las soluciones buscan atender a personas naturales o jurídicas que se encuentran sub bancarizadas o no bancarizadas.

“Los resultados de las encuestas realizadas a las Fintech que operan en el Perú evidencian que el 68% de ellas consideran primordial apoyar a la inclusión financiera a través de su modelo de negocio” (Vodanovic Legal, 2018). Las Fintech ofrecen ser una alternativa rápida y segura para obtener liquidez en un corto tiempo y poder atender a los sectores que no se han visto atendidos por el sistema financiero tradicional. Sin embargo, hay desconocimiento de la existencia de las fintech en la población peruana, por lo que muchos de ellos prefieren no llevar sus operaciones digitales por desconfianza y temor de fraudes.

El progreso de las Fintech en Latinoamérica se aprecia principalmente por el crecimiento de emprendimientos y niveles de adopción de la población en donde México y Brasil se encuentran entre los países donde las Fintech han logrado un mayor progreso y crecimiento; así como por los avances regulatorios e implementación de espacios y mecanismos que promuevan el desarrollo de dicho sector en donde Brasil, México y Colombia evidencian avances, siendo México el líder indiscutible al promulgar y poner en vigencia la “Ley Fintech” desde marzo de 2018.

En el 2019, se ha incrementado el capital invertido para los startups peruanos, al menos \$11 millones (ver figura 3.4.), siendo destinado por un 47% para los startups Fintech. El programa del gobierno “Innova Perú” se encuentra dedicado a la inversión y crecimiento de startups, durante el 2019 ha financiado 3400 proyectos de innovación y emprendimientos.

Figura 3.4. Clasificación de los países de Latinoamérica por inversiones en Fintechs



Fuente: Finnovating. (2020). FinTech Investment Latam 2019.

A pesar de los avances percibidos, el mercado fintech peruano se encuentra aún en etapa temprana de crecimiento. El 75% de las fintechs que operan han sido fundadas entre el 2016 y el 2018. Asimismo, el 47% se encuentra en etapa de pre semilla recibiendo financiamiento del tipo FFF (friends, family & fools) o también llamados

“inversionistas ángeles”. Este panorama ha permitido al Perú posicionarse como un país atractivo para la inversión extranjera debido a su potencial de crecimiento y desarrollo.

Los startups frente al COVID19, según el Banco Interamericano de Desarrollo son los que mejor están afrontado la crisis al tener mayor capacidad de resiliencia en esta coyuntura. En el caso de las Fintech la coyuntura ha favorecido el crecimiento de estos startups, considerando que hay más personas utilizando estos canales para la obtención de préstamos o créditos personales o para negocios. Durante los meses de marzo a agosto se ha tenido un incremento en la demanda de préstamos o créditos generando 1620 operaciones (45% para MiPymes y 55% urgencias personales).

Según la encuesta realizada por Emprende Up, las Fintech en el país se han incrementado de 130 (durante el 2019) a 151 durante este 2020, generando un incremento del 16% respecto al año anterior, debido a que hay un avance en las regulaciones. Otro resultado de la encuesta fue que el 84% son socios fundadores y que el 38% de estas Fintech se encuentran financiadas por inversionistas.

En relación con la regulación de las Startups,

Perú cuenta con el Decreto de Urgencia 013-2020 que promueve el acceso a financiamiento para micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), emprendimientos y startups, así como una nueva reglamentación de leasing financiero elaborada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS), a publicarse en estos últimos meses. (Iupana, 2020: 1).

Los smartphones

Los smartphones son teléfonos móviles inteligentes que presentan características avanzadas como comunicación telefónica, conexión a internet, capacidad de procesamiento, entre otras. De acuerdo a lo mencionado por el Presidente de Entel al diario Gestión, las importaciones de smartphones se han triplicado en los últimos años, esto se evidencia con la cantidad de importaciones que se daban en el 2014 (alrededor de un millón por trimestre) versus los 10 millones de smartphones importados hacia finales del 2018.

Existen más de 38 millones de teléfonos móviles conectados, 3.7% menor respecto al 2019 y 16% por encima del número de población (ver figura 3.5).

DIGITAL GROWTH INDICATORS

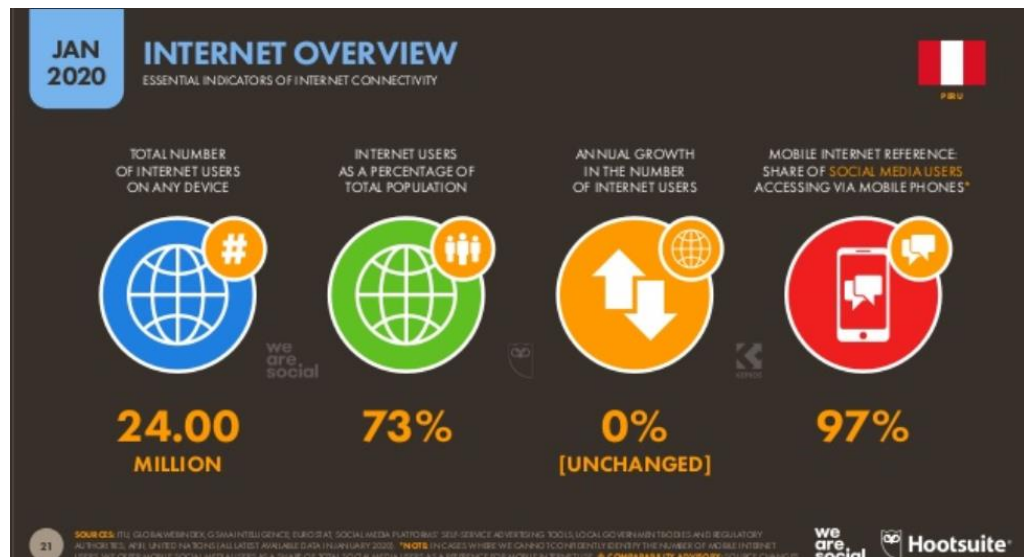
CHANGES IN KEY INDICATORS OF DIGITAL ADOPTION

Indicator	Change (Jan 2020 vs. Jan 2019)	Change (Jan 2020 vs. Apr 2019)
Total Population	+1.5%	+491 THOUSAND
Mobile Phone Connections	-3.7%	-1.4 MILLION
Internet Users	0%	[UNCHANGED]
Active Social Media Users	+4.8%	+1.1 MILLION

SOURCES: POPULATION: UNITED NATIONS; MOBILE: GSMA INTELLIGENCE; INTERNET: IFLA GLOBEWISE INDEX; SOCIAL MEDIA: EUROSTAT; SOCIAL TELECOMS: REGULATORY AUTHORITIES AND GOVERNMENT BODIES; SOCIAL MEDIA PLATFORMS: SELF-SERVICE ADVERTISING TOOLS; SELF-SERVICE ANALYTICS; SOCIAL MEDIA PLATFORMS: SELF-SERVICE ADVERTISING TOOLS; Hootsuite; WE ARE SOCIAL

Comportamiento tecnológico

Figura 3.6. Frecuencia de uso de internet



En la figura 3.7. se evidencia un 73% de penetración del uso del internet en la población total peruana, los cuales son usuarios activos en medios sociales.

Figura 3.7. Estadísticas digitales en el Perú



Fuente: We Are Social y Hootsuite. (2020). Digital 2020.

3.3. Factores económicos

En el 2019 el Producto Bruto Interno (PBI) creció 2,1% y se tenía proyectado para el 2020 un crecimiento económico del 3,8%; sin embargo, con la pandemia COVID-19, el PBI en lo que respecta al primer semestre del 2020 presenta una caída del 11,7%.

El gobierno del Perú tomó medidas de distanciamiento social y confinamiento para contener el avance de la pandemia, generando un alto impacto negativo en la actividad económica, empleo e ingresos. La paralización de actividades empresariales trajo consigo efectos económicos adversos, como son menores ingresos en los hogares, pérdida de empleo y menor inversión durante el presente año.

A esta crisis sanitaria y económica se le suma la crisis política que enfrenta el poder Legislativo y Ejecutivo generando una desestabilización para el país, considerando que todos los esfuerzos están enfocados en controlar el COVID19 y la reactivación de la economía.

En marzo del presente año, el Estado decretó un aislamiento social obligatorio (cuarentena) y cierre temporal de las fronteras, lo que afectó negativamente a la economía del país, ya que esto implicó una paralización total de todas las actividades no esenciales y en menor medida las actividades de primera necesidad siguieron operando (sector agropecuario, pesca, manufactura, comercio, servicios salud, servicios de electricidad y agua, telecomunicaciones, servicios financieros y servicios de gobierno).

Según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el primer trimestre del 2020, el PBI se redujo en 3,4% como resultado de las actividades económicas en la producción de todos los sectores y con una contracción del gasto privado y de las exportaciones (ver figura 3.8.).

Figura 3.8. Producto Bruto Interno

(variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Año Base 2007=100

Actividad	2019/2018					2020/2019
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Economía Total (PBI)	2,4	1,2	3,2	1,8	2,2	-3,4
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,9	1,9	1,3	5,3	3,2	2,9
Pesca y acuicultura	-20,3	-32,2	14,0	-29,0	-25,2	-15,3
Extracción de petróleo, gas y minerales	-0,5	-2,3	0,3	2,1	-0,1	-5,2
Manufactura	-0,9	-6,8	4,1	-2,3	-1,7	-10,0
Electricidad, gas y agua	5,9	3,8	3,7	2,4	3,9	-2,1
Construcción	2,3	7,3	3,3	-4,6	1,6	-13,3
Comercio	2,4	2,8	3,3	3,6	3,0	-6,2
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2,4	2,0	2,1	2,7	2,3	-5,4
Alojamiento y restaurantes	3,7	4,5	5,1	5,3	4,7	-10,6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	7,4	7,6	4,0	3,5	5,6	3,9
Servicios financieros, seguros y pensiones	4,6	3,5	4,9	5,2	4,5	3,5
Servicios prestados a las empresas	3,4	3,4	3,7	3,3	3,4	-1,6
Administración pública y defensa	5,0	4,9	4,9	5,0	4,9	4,7
Otros servicios	3,4	3,9	3,7	4,0	3,8	2,7
Total Industrias (VAB)	2,4	1,2	3,2	2,0	2,2	-3,2
Otros impuestos a los productos y DM	2,6	1,6	3,8	0,1	2,0	-5,1

- Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales.
e: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2020). Producto Bruto Interno Trimestral.

Durante el segundo trimestre, se dio inicio a la reapertura por etapas de las actividades económicas desde el mes de mayo. Asimismo, las empresas tuvieron que adaptarse a una forma de operación, entre las que podemos destacar: la digitalización, implementación de protocolos sanitarios, cambios en los procesos productivos, etc.

El Gobierno adoptó varias medidas, con el fin de asegurar la cadena de pagos y tratar de estabilizar el sistema financiero, entre las cuales podemos resaltar el retiro de efectivo de cuentas de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) y del fondo privado de pensiones (AFP) para los trabajadores formales, como también, los trabajadores afectados por la suspensión perfecta de labores. Además, el gobierno implemento el Bono Familiar Universal, para subsidiar a los hogares en condiciones de pobreza del Perú. (ver figura 3.9.).

Figura 3.9. Cronología de adopción de medidas de provisión de Liquidez.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2020). Producto Bruto Interno Trimestral.

El programa Reactiva Perú, tiene como objetivo que las MYPES y grandes empresas puedan acceder a créditos de capital de trabajo, con el fin de cumplir con sus obligaciones hacia sus trabajadores y proveedores. En el mes de junio del 2020, el crédito a empresas tuvo un fuerte crecimiento (20,1%) superior a los meses previos: mayo (19,3%), abril (9,2%) y marzo (7,7%). Este programa ofrece una tasa de interés de 1,64% a diferencia del sistema financiero ubicado en 25%. (Gestión, 2020)

En la figura 3.10, podemos ver que para el año 2021 se espera un crecimiento del PBI de 11,5%, lo que conduciría a la estabilidad macroeconómica y financiera, y reformas gubernamentales orientadas mejorar el ambiente de negocios con la finalidad de promover la creación de empleo e inversiones. (BCRP, 2020).

Figura 3.10. PBI por sectores económicos.

(Variaciones porcentuales reales)							
	Prom 2014-2018	2019	2020*			2021*	
			I Trim.	RI Dic.19	RI Jun.20	RI Dic.19	RI Jun.20
PBI primario	4,0	-1,3	-2,8	4,7	-5,5	3,7	8,0
Agropecuaria	3,6	3,2	2,9	4,0	1,3	3,6	3,6
Pesca	3,0	-25,9	-15,3	23,0	9,5	-3,9	8,5
Minería metálica	7,1	-0,8	-6,3	3,6	-10,2	5,5	10,7
Hidrocarburos	-3,2	4,6	0,2	0,9	-14,4	0,2	6,9
Manufactura	0,9	-8,8	-0,8	9,3	2,1	0,9	7,7
PBI no primario	3,0	3,2	-3,5	3,6	-14,5	3,8	12,6
Manufactura	-0,6	1,2	-12,3	2,7	-23,8	3,5	16,9
Electricidad y agua	4,7	3,9	-2,1	4,0	-7,9	4,5	12,6
Construcción	0,0	1,5	-13,0	5,3	-25,4	5,1	23,2
Comercio	2,7	3,0	-6,2	3,5	-23,6	3,7	17,4
Servicios	4,2	3,8	-0,5	3,6	-9,9	3,7	10,1
Producto Bruto Interno	3,2	2,2	-3,4	3,8	-12,5	3,8	11,5

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2020). Reporte de Inflación Junio 2020.

3.4. Marco Legal y Regulatorio

3.4.1. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privada de Fondos de Pensiones (SBS) y Superintendencia de Mercado de Valores (SMV)

El sistema financiero en el Perú está formado por un grupo de empresas que se encuentran autorizadas por los reguladores del Estado. Entre las entidades reguladoras se encuentran la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privada de Fondos de Pensiones (SBS) y la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV).

La SBS regula a las entidades bancarias (bancos, financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, Edpyme), de seguros y administradoras privada de fondos de pensiones.

Por otro lado, se encuentra la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), ente regulador encargado de supervisar el cumplimiento de la legislación del mercado de valores, de productos y las empresas administradoras de fondos colectivos.

Las funciones de la SMV son las siguientes:

- Dictar las normas legales que regulen materias del mercado de valores, mercado de productos y sistema de fondos colectivos.
- Supervisar el cumplimiento de la legislación del mercado de valores, mercado de productos y sistemas de fondos colectivos por parte de las personas naturales y jurídicas que participan en dichos mercados.
- Las personas naturales o jurídicas sujetas a la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) lo están también a la SMV en los aspectos que signifiquen una participación en el mercado de valores bajo la supervisión de esta última.
- Promover y estudiar el mercado de valores, el mercado de productos y el sistema de fondos colectivos (SMV, 2020: 1).

Los objetivos y funciones de la SBS están establecidos en la Ley N° 26702. Congreso de La República (1996), “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP”, se indica también quienes con las entidades financieras que estar evaluadas por la SBS, así mismo establece en su Artículo 1 “La presente ley establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como aquéllas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas” (SBS, 2019: 7) , estableciendo a aquellas empresas que son reguladas por la SBS.

López-Aliaga C., R. (1997) en su artículo “La Intermediación Financiera y Banca de Inversiones en el Perú. Derecho & Sociedad” indica, “La Intermediación Financiera, es un sistema conformado por mecanismos e instituciones que permiten canalizar los recursos superavitarios hacia los agentes económicos deficitarios. El proceso de intermediación puede ser directo o indirecto, según se produzca a través del Mercado de Capitales o por medio de una Institución del Sistema Financiero” (López-Aliaga, 1997: 110).

El Instituto Peruano de Economía indica sobre el sistema financiero y los mecanismos de intermediación financiera lo siguiente:

El sistema financiero se encuentra comprendido por el conjunto de instituciones, intermediarios y mercados donde se canaliza el ahorro hacia la deuda (o

inversiones). Con este objetivo, existen dos mecanismos para cumplir con el traslado de recursos: las finanzas indirectas y directas. Las finanzas indirectas requieren la existencia de un intermediario financiero el cual transforma los activos denominados primarios, en activos financieros indirectos, más acordes con las preferencias de los ahorradores. Por ejemplo, los bancos comerciales y los fondos mutuos. Por otro lado, las finanzas directas no requieren la presencia de un intermediario financiero, y las transacciones se realizan en los mismos mercados financieros de bonos, acciones y otros instrumentos financieros (IPE, 2020: 1).

En la Ley N° 26702. Congreso de La República (1996), “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP”, se define como Intermediación Financiera a toda “Actividad que realizan las empresas del sistema financiero consistente en la captación de fondos bajo cualquier modalidad, y su colocación mediante la realización de cualquiera de las operaciones permitidas en la Ley” (SBS, 2019: 173).

Teniendo en cuenta todo lo descrito, los usuarios de Junta+ no ingresan dinero con el objetivo de generar intereses, generar utilidades tampoco para ser invertidos. Los usuarios ingresan dinero en el grupo que formaron en la plataforma, que funciona como un servicio, un canal, cuyo dinero del grupo es otorgado a cada miembro del grupo de acuerdo con el orden en que hayan sido sorteados, no pueden generar ganancias ni intereses de ningún tipo. En ese sentido, el modelo de negocio no se encontraría regulado por la SBS.

No obstante, la Ley N° 26702. Congreso de La República (1996), “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP” junto a la Resolución SBS N° 1010-99 donde se aprueba el “Reglamento del fideicomiso y de las empresas de servicios fiduciarios”, permitiendo que a través de un fideicomiso se vinculen las actividades de Junta+ a la regulación de la SBS, esto permitirá que la UIF intervendrá actividades sospechosas que se puedan presentar, dando mayor tranquilidad y seguridad a los usuarios de Junta+.

El modelo de negocio de Junta+ brinda un servicio a través de la plataforma digital del mismo nombre, por lo cual es necesario que cuente con un libro de reclamaciones frente a quejas o reclamos que existan de parte de los usuarios (consumidores) ante Indecopi, tal como se indica en el Decreto Supremo N° 011-2011-PCM. Poder Ejecutivo (2011) donde se aprueba el “Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de

Protección y Defensa del Consumidor” modificado por el Decreto Supremo N° 058-2017-PCM.

3.4.2. Marco regulatorio del fideicomiso

La Ley N° 26702. Congreso de La República (1996), “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP” define al Fideicomiso como, “relación jurídica por la cual el fideicomitente transfiere bienes en fideicomiso a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio fideicometido, sujeto al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin específico en favor del fideicomitente o un tercero denominado fideicomisario” (SBS, 2017: 94). Así mismo indica que el patrimonio fideicometido “es distinto al patrimonio del fiduciario, del fideicomitente, o del fideicomisario y en su caso, del destinatario de los bienes remanentes” (SBS, 2017: 94).

En la Resolución SBS N° 1010-99. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (1999), “Reglamento del fideicomiso y de las empresas de servicios fiduciarios”, define en el Título III, capítulo I, II y III las siguientes clases especiales de Fideicomiso: de Garantía, Testamentario, de Titulización. Sin embargo, en el Artículo 22 precisa otras clases de Fideicomiso indicando que “se podrán constituir otras clases de fideicomiso, las cuales están sujetas a las disposiciones de la Ley General, del presente Reglamento y de las demás normas que emita esta Superintendencia sobre la materia” (SBS, 1999: 8).

Para el modelo de negocio de Junta+, se contratará un Fideicomiso de tipo Administración de Flujos.

El objetivo de establecer contrato con un Fideicomiso es dar tranquilidad y seguridad jurídica en las operaciones de los usuarios de la plataforma. Por otro lado, están los beneficios que nos ofrece la empresa Fiduciaria, como: los bienes administrados en el Fideicomiso son inembargables, vinculación con la regulación de la SBS y la UIF.

3.4.3. Marco regulatorio de las Fintech

Respecto a las Fintech, uno de los sectores de mayor crecimiento en toda Latinoamérica, y Perú no es la excepción, al momento de la elaboración de la tesis se

está viviendo una situación atípica en el mundo producto de la pandemia generado por la COVID-19, situación que ha obligado a acelerar la implementación de plataformas digitales y el desarrollo de este sector.

Los países que lideran el sector Fintech en Latinoamérica son: Brasil, México, Argentina, Chile y Perú. Entre ellos, México y Brasil son los países que cuentan con regulación Fintech.

México

Es uno de los países de mayor crecimiento y la primera de regularse, el 9 de marzo de 2018 promulgaron y publicaron en el Diario Oficial de la Federación la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera más conocida como “Ley Fintech” (Diario Oficial de la Federación, 2019).

La Ley Fintech reconoce y regula a: Instituciones de Financiamiento Colectivo, Instituciones de Fondos de Pago Electrónico y las Sociedades Autorizadas para operar con Modelos Novedosos.

Brasil

Uno de los países que cuenta con la mayor cantidad de Fintech, respecto a regulación, el 26 de abril del 2018 se publicó la Resolución del Consejo Monetario Nacional, la cual regula a las Sociedades de Crédito Directo y a las Sociedades de Préstamo entre Personas (BID, 2020).

Colombia

En el caso de Colombia respecto a regulación, el 31 de julio de 2018 se regula el crowdlending bajo el término de “Actividad de Financiación Colaborativa” (BID, 2020).

Perú

En el caso de Perú, hubo varias iniciativas y proyectos de ley que se presentaron al legislativo, los cuales tienen como objetivo impulsar el desarrollo de las Fintech.

El 23 de enero de 2020, se promulgó el Decreto de Urgencia 013-2020 que promueve el financiamiento de la Mipyme, emprendimientos y Startups, dentro de ello el Crowdfunding. Ljubica Vodanovic, EY Law Financial Regulation & fintech Leader

en su artículo “Los beneficios del Decreto de Urgencia 013-2020 para el financiamiento de Mipymes, startups y emprendimientos” describe al crowdfunding:

Se define al financiamiento participativo financiero, también conocido como crowdfunding, como la actividad en la cual, a través de plataformas digitales, se pone en contacto a personas naturales domiciliadas en el país o personas jurídicas constituidas en el país, que solicitan financiamiento a nombre propio (receptores), con una pluralidad de personas naturales, jurídicas o entes colectivos que buscan obtener un retorno financiero (inversionistas). Se excluyen de este alcance a: demandantes de fondos destinados al financiamiento de proyectos con una pluralidad de ofertantes que no persigan obtener un retorno financiero; y a un único demandante con un único ofertante de fondos que busca obtener un retorno financiero o cuando dicho financiamiento se realiza con los recursos propios de aquellas empresas gestoras de un medio de comunicación electrónico o digital. A las empresas administradoras de plataformas de crowdfunding se les conoce como sociedades administradoras y las cuentas bancarias en las que se canalizan los fondos de los receptores o inversores están legalmente protegidas y no pueden verse afectadas por obligaciones de la sociedad administradora o de terceros (Vodanovic, 2020: 1).

Para Perú, con la aprobación del Decreto de urgencia en mención, se abre un primer paso hacia la regulación del sector Fintech, que para algunos modelos de negocio existe vinculación indirecta con reguladores como la SBS, por ejemplo, las Fintech de tipo de cambio o aquellas Fintech que usen un Fideicomiso en su modelo de negocio.

3.5. Análisis de la industria: Cinco fuerzas de Porter

3.5.1. Rivalidad entre empresas competidoras

Se consideran competidores del modelo de negocio propuesto a las empresas administradoras de fondos colectivos, a las entidades del sistema financiero, y los préstamos informales.

Fondos Colectivos

En el Perú, son siete las empresas administradoras de fondos colectivos: Autoplan, EAFC Maquisistema, El Clan EAFC, Fonbienes Perú, Pandero S.A, Plan Rentable Perú

y Promotora Opción, todo ellas se encuentran reguladas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

A finales del año 2019, el sector de fondos colectivos mantuvo su tendencia creciente, teniendo como resultado 56,129 asociados con contratos vigentes en un fondo. Este sector se encuentra liderado por Pandero, con 37,5% de contratos vendidos, 59,8% de contratos adjudicados y 54% de clientes activos. (Pandero, 2019: 14).

Pandero S.A es una empresa con más de 50 años administrando fondos colectivos (EAFC) en el mercado, se encarga de formar y administrar grupos de personas para que, mediante pagos programados, obtengan el auto o inmueble de sus sueños.

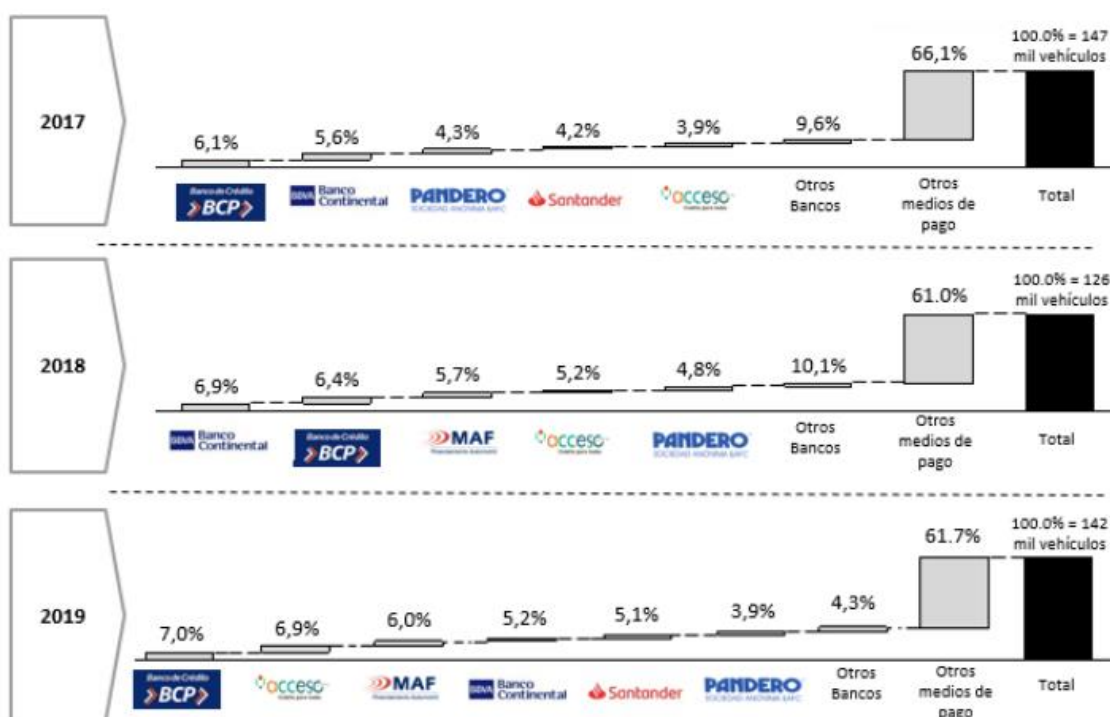
A finales del 2019, Pandero tenía 51 puntos de promoción y venta, 32 en Lima y 19 en Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura, Cuzco, Puno, Tacna, Huánuco y Huancayo.

Adicionalmente, Pandero ofrece servicios de venta de vehículos, accesorios y servicios a los asociados de los grupos que administra. A finales del 2019 Pandero administró los siguientes productos:

- Pandero VW
- Pandero 4x4
- Pandero Suzuki
- Pandero Hyundai
- Pandero Directo
- Pandero Fast
- Pandero Inmuebles

De ellos, solo el último producto está dirigido a la compra/venta de inmuebles, siendo todos los demás productos que administran grupos para la compra de vehículos. En el 2019, Pandero tuvo una reducción en su participación como fuente de financiamiento vehicular del 0.9% en relación con el año anterior, sin embargo, es la empresa de Fondos que lidera los créditos vehiculares (ver figura 3.11.).

Figura 3.11. Participación de Pandero en el mercado peruano como fuente de crédito Automotriz



Fuente: Marketing de Pandero y Araper (2019). Memoria Pandero 2020-2021

Debido a la coyuntura actual por la crisis sanitaria, se ha observado que las ventas se han visto afectadas en comparación a los años anteriores; sin embargo, se tiene un crecimiento del 30% en la demanda de autos de bajo costo en el segmento de la población B/C, esto es debido a que el poder adquisitivo de la población se ha visto reducida, pero a pesar de ello los peruanos consideran ahora como relevante la seguridad para evitar el contagio del COVID-19. De igual manera, se ven atraídos por nuevas alternativas de financiamiento fácil y sin tantos papeleos para la adquisición de un bien.

Los canales de ventas de las empresas de fondos colectivos tuvieron que cerrar sus puntos de ventas durante la cuarentena, por lo que han tenido que migrar a un canal digital transformando su modelo de negocio.

Sistema Financiero

Durante el primer trimestre del 2020, se observó que el sistema bancario presenta oportunidades de crecimiento. El 90.2% de los depósitos están en los bancos, mientras que el 9.8% en entidades no bancarias, como las cajas municipales.

Ante la Pandemia, el BCR y la SBS vienen tomando medidas para aumentar la liquidez del sistema financiero y evitar rupturas en la cadena de pagos, como es la reducción de tasas de interés del 2,25% a 0.25%.

Asimismo, los bancos frente a la COVID-19 presentan dos grandes retos: tener una banca digital e incrementar la inclusión financiera; por lo tanto, han puesto en marcha nuevos productos y servicios en sus canales digitales, lo que ha permitido un crecimiento en la apertura de nuevas cuentas de ahorro y otras operaciones. Un ejemplo es el BBVA que ha incrementado de 11,000 a 140,000 nuevas cuentas de ahorro por su canal digital durante el primer semestre del año y ya cuenta con la primera cuenta 100% digital bajo el reconocimiento facial para su apertura y uso.

En el Perú hay muchas iniciativas de bancos digitales centrados en la experiencia del cliente, como:

- Banco Challenge: es un banco español nuevo en el mercado financiero peruano, posicionado en la nube y sin agencias para sus operaciones. Actualmente se encuentra solicitando licencia a la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS).
- Grupo Bancolombia: banco digital que está conectada detrás a bancos tradicionales y está en la nube.
- Banco B89, está en etapa de implementación del banco digital, como miras a iniciar sus operaciones comerciales en el mes de enero del 2021.

Préstamos informales

En el Perú los préstamos informales son más comunes de lo que parece, las personas recurren a personas o instituciones que prestan dinero, pero que no son reguladas por ninguna entidad financiera. El objetivo de estos préstamos es solucionar problemas económicos de corto plazo. Una característica de estos prestamistas es la facilidad en el financiamiento, ya que los requisitos solicitados son mínimos.

Las modalidades más comunes de este tipo de financiamiento son a través de familiares, amigos, comerciantes, casas de empeño, juntas, prestamistas.

Si bien este tipo de financiamiento es sencillo de obtenerlo, trae consigo muchos riesgos, los cuales son aprovechados por este tipo de prestamistas. Uno de los riesgos más importantes es la alta tasa de interés que cobran estos prestamistas.

Por otro lado, durante el 2019, de acuerdo con lo indicado por el diario Gestión, se registraron 249 empresas, entre las que destacan las casas de préstamos y empeños. Así mismo existen nuevos emprendimientos (Fintech) que prestan dinero a través de una plataforma digital, aunque con altas tasas de interés.

Juntas

Las Juntas es mecanismo creado por un grupo de personas con un interés común, que tiene como objetivo el ahorro, inversión o financiamiento.

Esta modalidad inicia con un grupo de personas de confianza, los cuales establecen las siguientes reglas:

- Tiempo de duración de la junta
- Monto mensual por pagar
- Cuando recibirá cada participante el dinero que le corresponde, esto se realiza mediante un sorteo.
- Lugar o medio en el cual se entregará el dinero acordado, entre otras.

A pesar de tener reglas establecidas esta modalidad también está expuesta a ciertos riesgos, como:

- No recibir el monto total acordado por la falta de pago de algún participante.
- Adecuado control y seguimiento del dinero.
- Ningún interés ganado por los aportes mensuales.
- No hay seguros ni normativas que respalden esta modalidad.

Una de las características principales de este mecanismo, es que no está sujeto a ningún interés, con lo cual ningún participante recibirá un monto mayor ni menor al que aporta.

Según la SBS, 4 de cada 10 personas prefieren participar en las juntas de dinero. En el Perú, se estima que esta modalidad se creó a finales de los 80, ya que existía una desconfianza generalizada hacia las instituciones financieras y por la necesidad de sobrellevar la crisis económica. Los principales riesgos que se pueden detectar de este sistema son los siguientes:

- No recibir el monto completo de la junta pactada, sobre todo para las personas que son últimas de la lista.

3.5.2. *Entrada potencial de nuevos competidores*

La entrada potencial de nuevos competidores podría darse cada vez que se cree un nuevo fondo colectivo, una nueva entidad del sistema financiero o una fintech con un modelo similar.

Actualmente, es la SMV quien regula el ingreso de nuevos competidores en el sector de fondos colectivos conformado al 2018 por nueve empresas. Dicha regulación permite actualmente incluso a empresas domiciliadas en el extranjero ingresar a competir en el sector, contribuyendo ello a ser una barrera de ingreso baja.

Asimismo, en el 2018 se ha evidenciado un crecimiento importante en la participación de las EDYPME como proveedor de créditos vehiculares. Según la memoria anual del 2018 de Pandero, Acceso ha logrado ubicarse en el cuarto puesto de participación como fuente de financiamiento vehicular con 5.2% de participación, un incremento del 33% respecto al año 2017. (Pandero, 2019) El modelo propuesto buscará implementar y desarrollar ventajas competitivas que puedan diferenciarlas.

3.5.3. *Desarrollo potencial de productos sustitutos*

Para el modelo de negocio propuesto, los préstamos bancarios, prestamos online, aplicaciones financieras como medio de ahorro y los fondos colectivos serían los productos sustitutos al modelo actual, sin embargo, nuestro modelo se diferencia en:

- Ofrecer una mejor experiencia al usuario
- Facilidad de la gestión de cobro y pago.

Préstamos bancarios que ofrecen las distintas entidades bancarias y financieras, así como cooperativas o cajas, cada una con diferentes tasas, con distintos requisitos para la otorgación del crédito. Lo mismo para los fondos colectivos como Pandero, sin embargo, los fondos colectivos están especializados en automóviles y el sector inmobiliario.

3.5.4. *Poder de negociación de los proveedores*

El modelo de negocio prevé tener a los siguientes proveedores (a) BCP, quién administrará las recaudaciones mensuales y depósitos para cada grupo formado, (b) VISA, quien debitará las cuotas mensuales de todos los miembros del grupo y depositará a la cuenta de BCP y (c) las Empresas proveedoras de la infraestructura necesaria para montar la solución tecnológica. De acuerdo con los proveedores

identificados, se ha determinado que el poder de negociación que tienen es alto, debido a que las transacciones iniciales que requeriría el modelo de negocio representarán un pequeño volumen de las operaciones totales que atienden.

3.5.5 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores es alto. Esto, tomando en cuenta que los factores como las tasas de interés, experiencia de pago y cobro, son condiciones que afectan la satisfacción de los consumidores, los cuales juegan un papel importante en la decisión de cambiar de alternativa financiera.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio propuesto corresponde a una iniciativa disruptiva para los sectores de financiamiento y fondos colectivos, siendo una fintech categorizada en el rubro de préstamos. La metodología utilizada para el desarrollo del modelo de negocio es Lean Startup.

Para la construcción del modelo de negocio se realizaron dos interacciones, las mismas que se detallan a continuación:

Entrevista a profundidad

Se realizó una entrevista a profundidad a un grupo aleatorio de quince (15) personas con el objetivo de validar el problema existente en los potenciales consumidores. Las entrevistas permitieron identificar sus dolores y necesidades. Los entregables principales de esta primera iteración son el Mapa de Empatía y el Canvas de propuesta de valor, ambos se visualizan en la figura 4.1 y 4.2 respectivamente.

Testeo de guerrilla

Con los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad se construyeron los *wireframes* o guías visuales de la solución propuesta, incluyendo en él las características mínimas viables que atiendan los principales dolores y necesidades de los potenciales clientes.

Este producto mínimo viable fue utilizado para recibir *feedback* temprano de la solución propuesta e identificar las ventajas especiales del modelo sobre las alternativas existentes.

4.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Junta+ es conectar través de una plataforma 100% digital a personas con el interés común de acceder a un ahorro programado “forzado”, a través de un financiamiento colaborativo alternativo a los modelos de financiamiento tradicionales, que no compromete la línea de crédito financiero de sus usuarios y les permite organizarse de manera intuitiva a través de recaudaciones y sorteos mensuales similares a una junta. El Lean Canvas se visualiza en la figura 4.3.

4.2. Segmento de clientes

El segmento de clientes al que se dirigirá Junta+ son hombres y mujeres residentes en Lima Metropolitana entre 25 y 39 años del nivel socioeconómico A y B, y que hayan contratado al menos un crédito o préstamo personal a través de una entidad financiera, fondo colectivo o junta, con acceso a internet

4.3. Canales

Los canales que se consideran para la colocación inicial de Junta+ serán principalmente:

- Redes sociales (Facebook e Instagram)
- Anuncios en Diario digital “El Comercio”
- Página Web
- App Store y Play Store

4.4. Ventaja especial

Las variables diferenciadoras de este servicio son:

- Servicio 100% digital y basado en autoservicio. La solución propuesta será desarrollada en un aplicativo móvil donde todas las operaciones se realizan a través de él. El usuario es el responsable de crear, configurar e invitar a los miembros de su junta.
- Transparencia e información clara. La solución propuesta opera con la simplicidad característica de una junta, mostrando la trazabilidad de los sorteos, cobranzas y pagos a todos los miembros del grupo.
- Libre disposición del dinero. El importe por el cual el usuario ingresa a un grupo no estará amarrado a ningún bien específico.
- Evaluación de la intención de pago. Junta+ genera para cada usuario un puntaje (scoring) basado en el cumplimiento de sus pagos. Este scoring forma parte de la evaluación de riesgo del negocio y habilitará o restringirá a los usuarios a participar en uno o más grupos hasta por un importe específico. La evaluación inicial se basará en patrones de comportamiento (psicométrico) que permitirá la inclusión financiera a través de la evaluación de la intención de pago y no únicamente del historial crediticio.

4.5. Problemas y alternativas existentes

Los problemas principales que manifiestan los potenciales usuarios al participar o contratar de un préstamo, fondo colectivo o junta son:

- Dificultad de acceso al sistema financiero.
- Burocracia del sistema financiero, caracterizado por contar con un proceso lento y engorroso.
- Costos altos, conformados por tasas de interés, cuotas de administración, comisiones, seguros, etc., los mismos que, muchas veces no son transparentes para los usuarios.

Ante esta problemática, existen actualmente alternativas que pretenden abordar algunos de los problemas mencionados, por ejemplo:

- Fondos colectivos. Modalidad para la adquisición de vehículos y/o inmuebles otorgado por empresas como Pandero, Maquisistemas, Autoplan, entre otros.
- Juntas. Grupo de personas que aportan un monto mensual, donde cada mes un miembro del grupo sale seleccionado por sorteo para recibir la totalidad del aporte del grupo.

4.6. Solución y métricas de control

La solución que propone el modelo de negocio es una alternativa de financiamiento basado en junta que cuente con:

- Autenticación de identidad a través de reconocimiento facial con integración a RENIEC para la identidad de personas con DNI, así como la validación de la originalidad del documento de identidad.
- Sistema de cobro y depósito para la cobranza mensual y la transferencia del importe de la junta a los ganadores del sorteo mensual, a través de las cuentas bancarias del Fideicomiso.

Los indicadores que se toman en cuenta para medir el rendimiento del modelo serán:

- Tasa de conversión de clientes. Indicador que medirá el porcentaje de eficiencia de nuestros canales digitales.
- Tasa de morosidad. Se considera morosidad a aquellos clientes que no han pagado su cuota mensual habiendo ya recibido el importe total de su junta.

- Velocidad de creación de grupos. Medición del tiempo transcurrido para llenar un grupo desde su creación. El grupo podrá iniciar sus operaciones una vez que cuente con al menos el 80% del total de integrantes permitido.
- Número de transacciones exitosas. Mide la eficiencia del sistema de cobranza por débito automático para las juntas con importe total mayor a 10,000 soles

4.7. Estructura de costos e ingresos

Ingresos

El modelo propuesto cuenta con una comisión fija, es decir no habrá variaciones por el importe total de la junta. Todos los importes se manejan en soles (S/) y la comisión representa el 5% de la cuota mensual pagada, sin importar la duración de la junta.

Este modelo de ingreso se caracteriza por ser acumulativo, dado que los ingresos se acumulan conforme se continúen creando nuevos grupos, donde se cobrarán nuevas comisiones mientras se mantiene la cobranza de las comisiones de los grupos más antiguos.

Asimismo, se identifica como ingreso potencial la comisión que se podrá cobrar una vez se valide y diseñe el seguro que cubrirá el importe total de la junta de los usuarios que aún no se hayan beneficiado del sorteo mensual, por el incumplimiento de pago de quienes ya hayan sido beneficiados.

Egresos

Para cubrir con la propuesta de valor, la solución requiere de los siguientes servicios, cuyos costos serán considerado en el flujo de egresos:

- Débito automático, porcentaje unitario sobre el importe recaudado únicamente para juntas con importe total mayor a 10,000 soles.
- Evaluación de riesgo, costo unitario por evaluación y aplica a todos los usuarios de Junta+.
- Autenticación de identidad con reconocimiento facial, costo unitario por autenticación exitosa.
- SMS para el doble factor de seguridad por la creación de cuentas, costo unitario por número de envíos.

- Empresa Fiduciaria, administrará la recaudación y transferencia de la junta a través de un Fideicomiso de gestión, por el que se paga un costo mensual fijo.
- Infraestructura cloud
- Marketing digital

Asimismo, se identifica como egresos potenciales los costos de los servicios de historial crediticio y la firma de pagares electrónicos que formarán parte de la estrategia de crecimiento de Junta+ especificados en el capítulo 9.8 del presente documento.

Figura 4.1. Mapa de Empatía

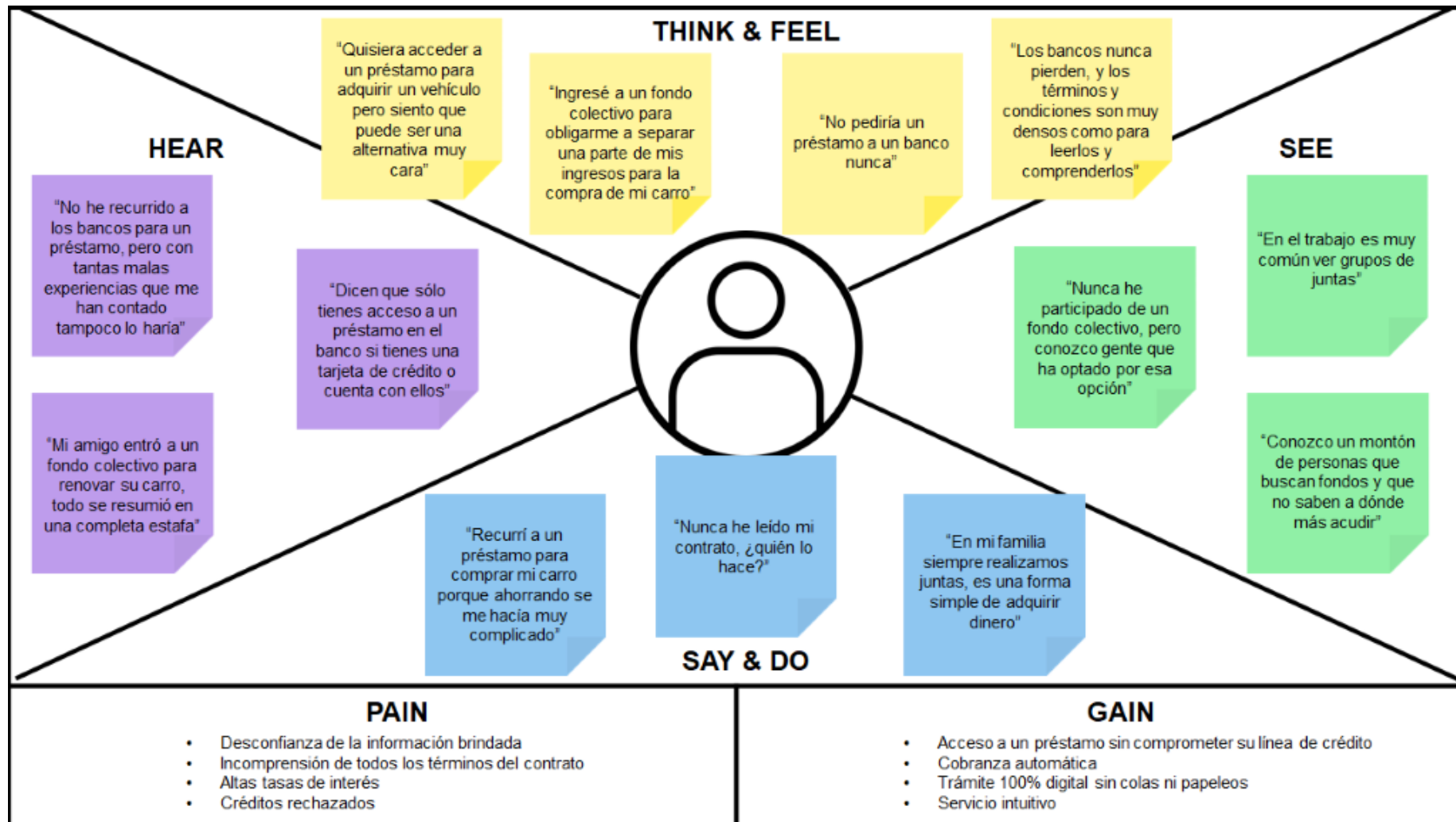


Figure 4.2. Value Proposition Canvas

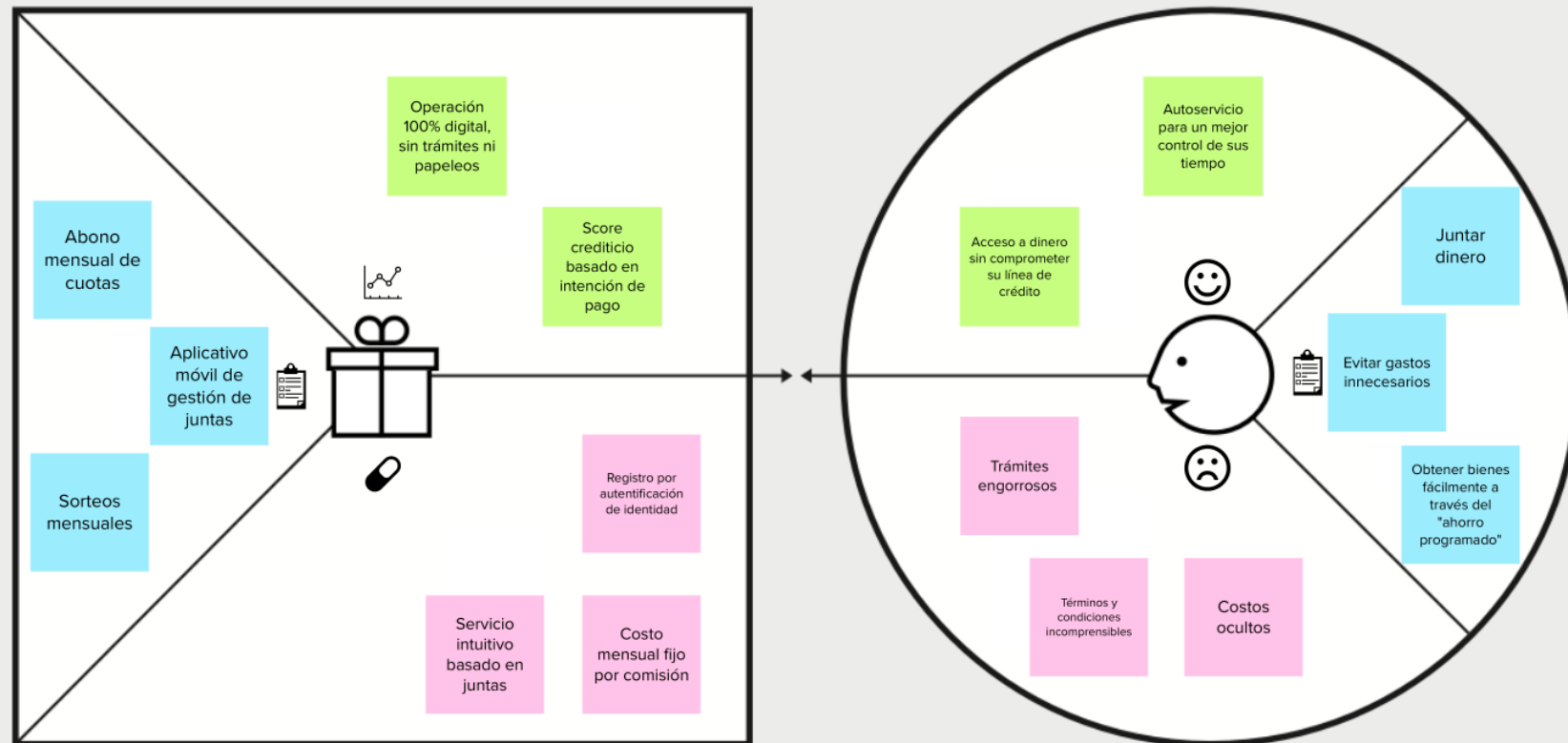













Figura 4.3. Lean Canvas

<div>PROBLEM</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Lenguaje poco comprensible (tecnicismo)Burocracia del proceso de solicitud de préstamo (lento/engorroso)Altas tasas de interés y costo ocultos</div>	<div>SOLUTION</div> <div></div> <div><div>Modelo de financiamiento alternativo basado en juntas:<ul style="list-style-type: none">Aplicativo móvil nativoAutenticación de identidadOperación a través de las cuentas bancarias del Fideicomiso</div></div>	<div>UNIQUE VALUE PROPOSITION</div> <div></div> <div><p>Somos una plataforma 100% digital que conecta a personas con el interés común de acceder a un ahorro programado "forzado", a través de un financiamiento colaborativo alternativo a los modelos de financiamiento tradicionales, que no compromete su línea de crédito financiero y les permite organizarse de manera intuitiva a través de recaudaciones y sorteos mensuales similares a una junta</p></div>	<div>UNFAIR ADVANTAGE</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Operación 100% digital y basado en autoservicioTransparencia e información claraLibre disposición del dineroEvaluación psicométrica (intención de pago)</div>	<div>CUSTOMER SEGMENTS</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Residentes Lima MetropolitanaNivel Socioeconómico A/BContratación de un crédito o préstamos personal con entidades financieras, fondos colectivos o juntasRango de edad de 25 a 39 añosAcceso a internet</div>
<div>EXISTING ALTERNATIVES</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Fondos colectivosAhorro colectivo (juntas)</div>	<div>KEY METRICS</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Tasa conversión de clientesTasa de morosidadVelocidad de creación de gruposNúmero de transacciones exitosas</div>		<div>CHANNELS</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Redes sociales (Facebook e Instagram)Anuncios en diario digital "El Comercio"Página WebApp Store y Play Store</div>	<div>EARLY ADOPTERS</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Usuarios activos digitalmenteConsumidor On-lineAlto interés en la adquisición de bienes</div>
<div>COST STRUCTURE</div> <div></div> <div><div>COSTOS ACTUALES<ul style="list-style-type: none">Costo de operación del fideicomisoServicio de validación de identidadServicio de envío de SMSServicio de débito automáticoInfraestructura cloudMarketing digital</div><div>COSTOS POTENCIALES<ul style="list-style-type: none">Servicio de historial de créditosServicio de pagaré electrónicos</div></div>		<div>REVENUE STREAMS</div> <div></div> <div><div>INGRESOS ACTUALES<ul style="list-style-type: none">Comisión mensual por uso del servicio (5% de la cuota de abono mensual)</div><div>INGRESOS POTENCIALES<ul style="list-style-type: none">Comisión por activación de seguro (1% del valor total de la junta)</div></div>		

Elaboración: los autores de la tesis

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Objetivo general de la investigación

El objetivo de esta investigación es conocer las necesidades, expectativas del mercado objetivo en función a la propuesta del modelo de negocio descrito para la definición y desarrollo del plan de negocio. El resultado obtenido será analizado y estudiado con el fin de elaborar estrategias para que nuestro modelo de negocio sea adecuado a la necesidad del mercado objetivo y sea sostenible en el tiempo.

5.2. Fuentes de Información

Para realizar la investigación del mercado se ha obtenido información mediante las siguientes fuentes: Primaria y Secundaria.

5.2.1. Fuentes primarias

La información recopilada es obtenida mediante el análisis cualitativa y cuantitativa, que nos permitirán identificar, recopilar y analizar la información.

5.2.1.1. Análisis cualitativo

La investigación del mercado cualitativa está basada en entrevistas, teniendo como objetivo entender las necesidades, dolores y deseos a través de la experiencia del público objetivo en función al uso de los servicios de préstamos financieros o similares, para detectar mejoras y oportunidades a aplicarse en el modelo de negocio propuesto.

Las entrevistas están dirigidas a:

- Personas expertas en los siguientes sectores:
- Especialistas en Banca y Finanzas
- Fundadores de empresas Fintech
- 15 personas de Lima Metropolitana, entre la edad de 25 a 39 años, de distintas profesiones y del sector A/B/C.

5.2.1.2. Análisis cuantitativo

La investigación del mercado cuantitativa está basada en encuestas, teniendo los siguientes objetivos:

- Identificar el perfil del público objetivo.

- Conocer la problemática que tiene el público objetivo sobre los diversos mecanismos de financiamiento (servicios financieros, fondos colectivos, juntas).
- Conocer la intención de uso que tendrá la plataforma por parte del público objetivo.
- Conocer cuánto están dispuestos a pagar por el uso de la plataforma.

Para el presente estudio, solo se considera a nuestro público objetivo que fueron 384 personas de Lima Metropolitana, hombres y mujeres de 25 a 39 años, definido con 17 preguntas en formato de cuestionario.

Como primera instancia, la encuesta fue validada con un grupo de 10 personas mediante un piloto para evaluar la comprensión de las preguntas antes de su publicación.

5.2.1.3. Metodología

Para realizar el presente estudio se definieron 2 etapas:

Primera etapa: Análisis cualitativo - Entrevista

En esta primera etapa se utilizó la técnica de investigación para este estudio cualitativo basado en entrevistas profundas a expertos y a un grupo de personas de distintas especialidades.

Las entrevistas consisten en que el entrevistador guíe la conversación y el entrevistado expresa su punto de vista en relación con los temas a tratar.

Objetivos de las entrevistas

- **Entrevista a especialistas en Banca y Finanzas**

Profesional en el sector de Banca y Finanzas con especialización en mejora continua con más de 15 años de experiencia. Los objetivos específicos de la entrevista son:

- Conocer las ventajas y desventajas con relación a las alternativas de financiamiento formales e informales.
- Posicionamiento de los medios digitales en transacciones financieras.
- Conocer cuál es la percepción en relación con el modelo de negocio presentado.

- **Entrevista a fundadores de modelos de negocio Fintech**

Profesionales fundadores de modelos de negocio Fintech, como también especializados en el sector de Financiero e implementación de proyectos de tecnología e innovación. Los objetivos de la entrevista son:

- Conocer la experiencia de implementación de nuevos modelos de negocio al mercado.
- Identificar cuáles son los principales desafíos que puedan presentarse durante la implementación.
- Conocer cuál es el marco legal y las regulaciones que presenta el negocio de las Fintech.
- Conocer cuál es la percepción con relación al modelo de negocio presentado.

Para las entrevistas se realizó previamente una guía que ayude a llevar la entrevista de manera adecuada, la misma que se detalla en el anexo 1, mientras que en el capítulo V se presentan los resultados de la investigación realizada.

- **Entrevistas a grupo de personas de diferentes especialidades**

Las encuestas estuvieron dirigidas a 15 personas que han requerido de un financiamiento para la adquisición de un bien o servicio mediante una entidad financieras o mecanismo de ahorro. Los objetivos de la entrevista son:

- Comprender el perfil digital del público objetivo en función a diversos criterios.
- Conocer cuál es el comportamiento del cliente en referencia a los servicios de financiamiento.
- Analizar la información del cliente con relación a diversos mecanismos de financiamiento.
- Para las entrevistas se realizó previamente una guía que ayude a llevar la entrevista de manera adecuada, la misma que se detalla en el anexo 2, mientras que en el capítulo V se presentan los resultados de la investigación realizada.

Segunda Etapa: Análisis cuantitativo - Encuestas

Para la realización del análisis cuantitativo se aplicó el tipo de investigación descriptiva con la finalidad de conocer las necesidades, grados de satisfacción de las personas respecto a las fuentes de financiamiento: sistema financiero, fondos colectivos y juntas.

Se elaboró encuestas online que incluyen 17 preguntas de intención de uso de la plataforma, basándose en el método de la Escala de Likert (Aaker, V.Kumar, & Day, 2003), las cuales se detallan en el anexo 3. Estas encuestas están compuestas por:

- 3 preguntas introductorias, que nos permitirá identificar al público objetivo.
- 3 preguntas orientadas a la participación del público objetivo en las diferentes modalidades de financiamiento.
- 10 preguntas relacionada a la propuesta de financiamiento grupal que opera como una junta al público interesado en su uso como medio de financiamiento.
- 1 pregunta opcional de recomendación a la propuesta presentada.

Determinación de la muestra

Se aplicó la técnica de muestreo probabilístico, el tamaño de la muestra de nuestro público objetivo es de 384 personas de Lima Metropolitana, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%.

$$N = 591,708$$

$$k = 1.96 \text{ aproximadamente}$$

$$\text{Nivel de confiabilidad} = 95\%$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 5\%$$

$$n = 384 \text{ encuestas online}$$

Determinación de los atributos a evaluar

En primera instancia se analizó la propuesta de valor del modelo de negocio para luego determinar los atributos de la encuesta, dirigida a personas que muestran una necesidad de adquirir un financiamiento para la adquisición de un bien o servicio en un determinado tiempo.

Los variables de medición que se ha considerado en la entrevista están relacionados a la experiencia que han tenido los entrevistados en la modalidad de financiamiento, fondos colectivos y en juntas. Como también la intención de uso, valor del financiamiento y seguridad en relación con la propuesta.

Con ello se busca poder entender cuáles son los inconvenientes que han experimentado los participantes de estas modalidades de financiamiento formal o informal, lo que nos permitirá validar que nuestra propuesta de modelo de negocio es lo que nuestro mercado objetivo necesita para adquirir un financiamiento.

Por otro lado, nos permitirá validar nuestra propuesta y conocer la opinión de los entrevistados sobre los atributos diferenciados de los mecanismos de financiamiento. Con esta información nos permitirá realizar ajustes de ser necesario en nuestro modelo de negocio.

5.2.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas para el siguiente estudio estuvieron relacionado al sistema financiero, fondos colectivos y juntas, así como estudios similares sobre estos temas, tales como:

- Páginas web de entidades financieras, fondos colectivos y Fintech
- Estudios similares en la biblioteca de ESAN y otras universidades.
- Normas técnicas y regulatorias del sector financiero y fondos colectivos.

CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa dirigidas al público objetivo definidos en el capítulo III.

6.1. Análisis del resultado de las entrevistas

6.1.1. *Entrevista a un grupo de personas de diferentes especialidades*

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en base a las quince entrevistas realizadas.

- Seguridad y confianza son los factores más valorados por los usuarios, dado que el usuario necesita tener la convicción de que recibirá el pago de su junta.
- Están dispuestos a pagar más por un seguro que respalde su inversión.
- Buscan respaldo de alguna entidad y/o referencias a contemplar en nuestro modelo de negocio.
- Los usuarios están dispuestos a probar inicialmente esta propuesta de financiamiento con montos que no superen los S/1500.00.
- Se identificó que el segmento de la población a y b tienen comportamientos tecnológicos y realizan transacciones por internet.

6.1.2. *Entrevista a expertos*

A continuación, se describe los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos, la misma que se detalla en el Anexo 1, en la tabla 6.1. y su resumen en la tabla 6.2.

- **Ventajas de implementar:** Cubrir sectores que no tienen capacidad de ahorro y capacidad de acceso al sistema financiero, el modelo está presente desde siempre en la cultura peruana a través de modelos similares, como: juntas, panderos, chanchita.
- **Desventajas o retos de implementar:** el aspecto regulatorio es un aspecto importante que considerar, para poder operar sin problemas, así como encontrar el equilibrio en la parte económica y sea rentable.

Tabla 6.1 Ficha Técnica – Análisis Cualitativo



Metodología	Análisis cualitativo
Técnica metodológica	Entrevistas
Tamaño de la muestra	19 personas entrevistadas. <ul style="list-style-type: none"> • 15 personas de Lima Metropolitana de 25 a 39 años de distintas profesiones, NSE: A, B, C. • 4 personas especialistas de Bancas, Finanzas y Fintech.
Duración de reunión	Entrevistas a grupo de personas de diferentes especialidades tuvo una duración de 15 minutos aproximadamente Entrevista a cada experto tuvo una duración de 60 minutos.
Fecha de entrevistas	Ambas entrevistas fueron realizadas entre el mes de agosto y noviembre 2019.

Elaboración: Los autores de la tesis

Los expertos entrevistados coincidieron que el modelo de negocio es viable, en base a las características del modelo de negocio expuesto: plataforma tecnológica para la creación de grupos con el objetivo de acceder a dinero en base a modelo basado en juntas, estructura de fideicomiso, uso de un buró de créditos para evaluar a cada integrante, así como la calificación y el registro del comportamiento de los usuarios.

Tabla 6.2 Matriz de resultados entrevistas a expertos

Experto Entrevistado	Sector/ Actividad	Institución/ Cargo	Ventajas y/o desventajas del modelo de negocio	Viabilidad
Álvaro Castro Lora 	Derecho Banca/ Finanzas/ Fintech	SUMARA Hub Legal/ Socio Fundador	Entrar a cubrir oportunidades de capacidad de ahorro y la capacidad de acceso a financiamiento de sectores del mercado que no pueden acceder al sistema financiero. El modelo está presente en la cultura peruana desde siempre bajos juntas, panderos, chanchitas. Al no estar en sistema financiero no tiene un tope para la tasa de interés por lo cual podría ser alto. El usar un sistema de fideicomiso haría costoso al modelo, por lo cual será un reto encontrar el punto de equilibrio.	Si
Ángel Tovar Ferreyra 	Banca y Finanzas	MiBanco/ Gerente de Mejora Continua	Es una buena idea como modelo de negocio, es atractiva al no existir una similar, podría ser una alternativa interesante de financiamiento. Sin embargo, tiene retos y riesgos que se deben considerar para poder mitigarlos, entre ellos están: desarrollar la confianza de que el usuario podrá recibir el dinero a futuro y darle valor agregado a la	Si

			plataforma con información sobre el comportamiento de los usuarios que aseguren a los miembros que van a recibir el dinero pactado.	
Dante León Altamirano 	Fintech	TasaTop/ Co-Founder & CTO	Es una buena propuesta, actualmente existe un grupo importante de personas no bancarizadas o que no están siendo atendidas por el sector financiero por no contar con el sustento de cómo pagar o porque no tienen un historial crediticio. Sin embargo, hay que considerar el aspecto regulatorio, encontrar el equilibrio con la monetización, el margen que se debe obtener de este modelo para que sea factible.	Si
Manuel Castillo 	Yuntas	Founder & CTO	Es una buena propuesta, ya que hay personas que no son bancarizados y que desean ahorrar en corto y mediano plazo para adquirir un producto o servicio. Considera que los millenials pueden ser un público clave para esta propuesta, ya que no están bancarizados con el objetivo de ahorrar y que se encuentran familiarizados con la tecnología móvil (smartphones)	Si

Referencia: Anexo 1

Elaboración: Los autores de la tesis

6.2. Análisis de resultado de las encuestas

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta realizada a 384 personas (público objetivo) basado en la siguiente ficha técnica.

Tabla 6.3 Ficha Técnica – Análisis Cuantitativo

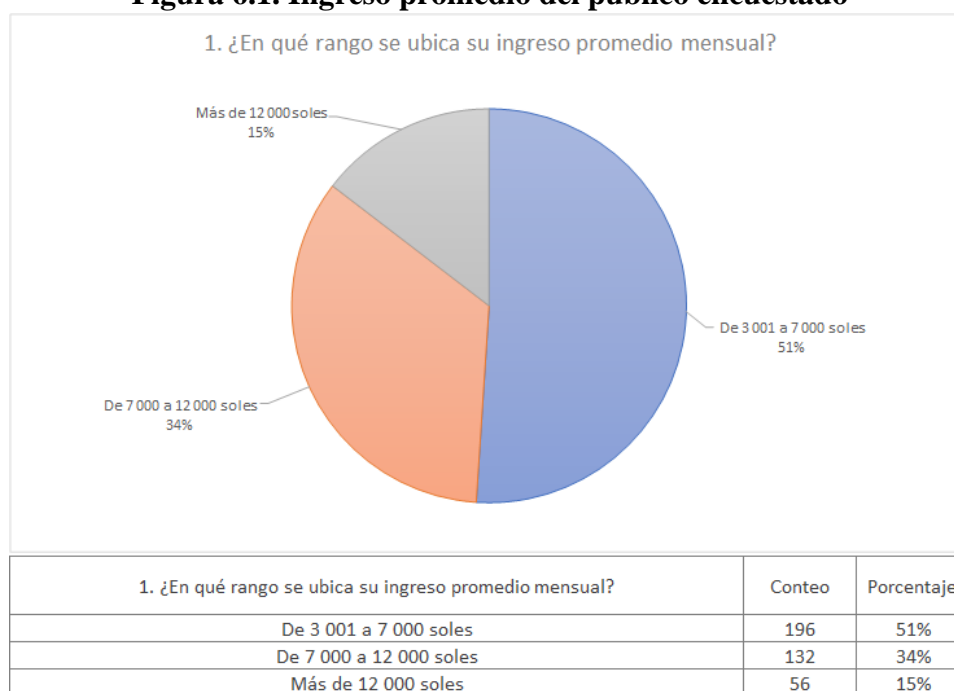
Metodología	Análisis cuantitativo
Técnica metodológica	Encuestas
Método de recolección de datos	Encuesta por Google Forms, enviado por correo electrónico.
Universo	Hombres y mujeres de Lima Metropolitana de 25 a 39 años, NSE: A y B.
Tamaño de la muestra	384 personas
Margen de error	5% para un nivel de confianza de 95%
Método de selección de la muestra	Muestra probabilístico
Fecha de entrevistas	Ambas entrevistas fueron realizadas entre el mes diciembre 2019 y enero 2020.

Elaboración: Los autores de la tesis

La figura 6.1. corresponde al ingreso promedio mensual del público entrevistado. Se realizó esta pregunta con el objetivo de conocer el ingreso promedio de nuestro público objetivo encuestado.

Los resultados obtenidos sobre esta pregunta indica que el 51% del público entrevistado tiene un ingreso promedio mensual de 3001 a 7000 soles y un segundo grupo 34% tienen un ingreso promedio mensual de 7000 a 12000, lo cual demuestra que son un potencial público objetivo.

Figura 6.1. Ingreso promedio del público encuestado



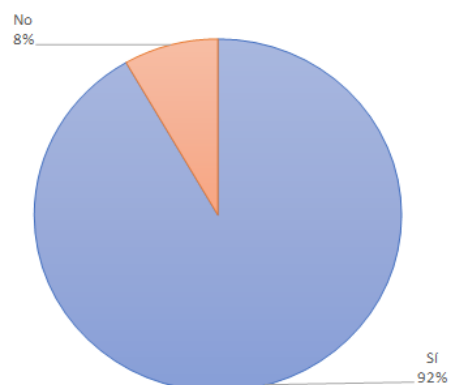
Elaboración: Los autores de la tesis.

La figura 6.2. aborda la participación en la modalidad de financiamiento: junta, fondo colectivo, préstamo y/o tarjeta de crédito.

Se aprecia que el 92% del total de la muestra ha participado de una junta, fondo colectivo, préstamo y/o tarjeta de crédito, lo que podría ser señal que este público requiere de un medio de financiamiento, mientras que solo un 8% de la muestra no ha optado por ninguno de estos medios formales e informales de financiamiento mencionados.

Figura. 6.2. Participación en una modalidad de financiamiento

2. ¿Ha contratado/participado en una junta, fondo colectivo, préstamo y/o tarjeta de crédito?

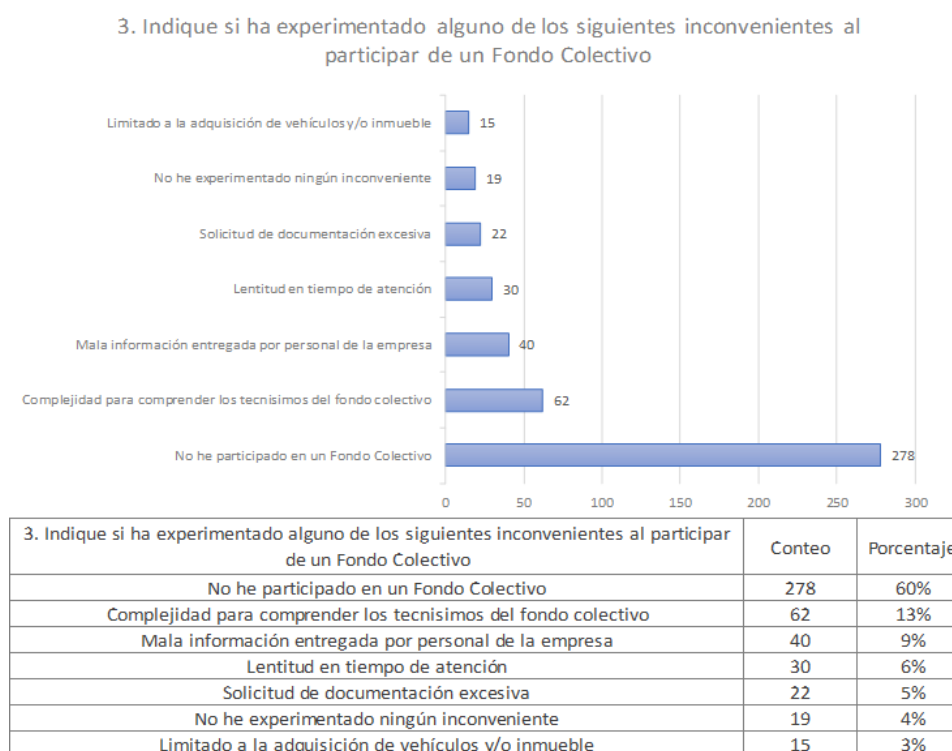


2. ¿Ha contratado/participado en una junta, fondo colectivo , préstamo y/o tarjeta de crédito?	Conteo	Porcentaje
Sí	352	92%
No	32	8%

Elaboración: Los autores de la tesis

En la figura 6.3. observamos los inconvenientes experimentados por participantes de fondo colectivo. Se realizó esta pregunta con opciones de respuesta de selección múltiple a las 352 personas que confirmaron que habían participado en una junta, fondo colectivo, préstamo y/o tarjeta de crédito (Ver Pregunta 6.2.) teniendo como resultado que el 60% no ha participado de Fondos colectivos como modalidad de financiamiento, el 4% no ha presentado ningún inconveniente en su participación en la modalidad de financiamiento de fondos colectivos, mientras que el 36% de las personas indican haber presentado inconvenientes durante su participación, siendo el mayor problema la complejidad para comprender esta modalidad de financiamiento (13%).

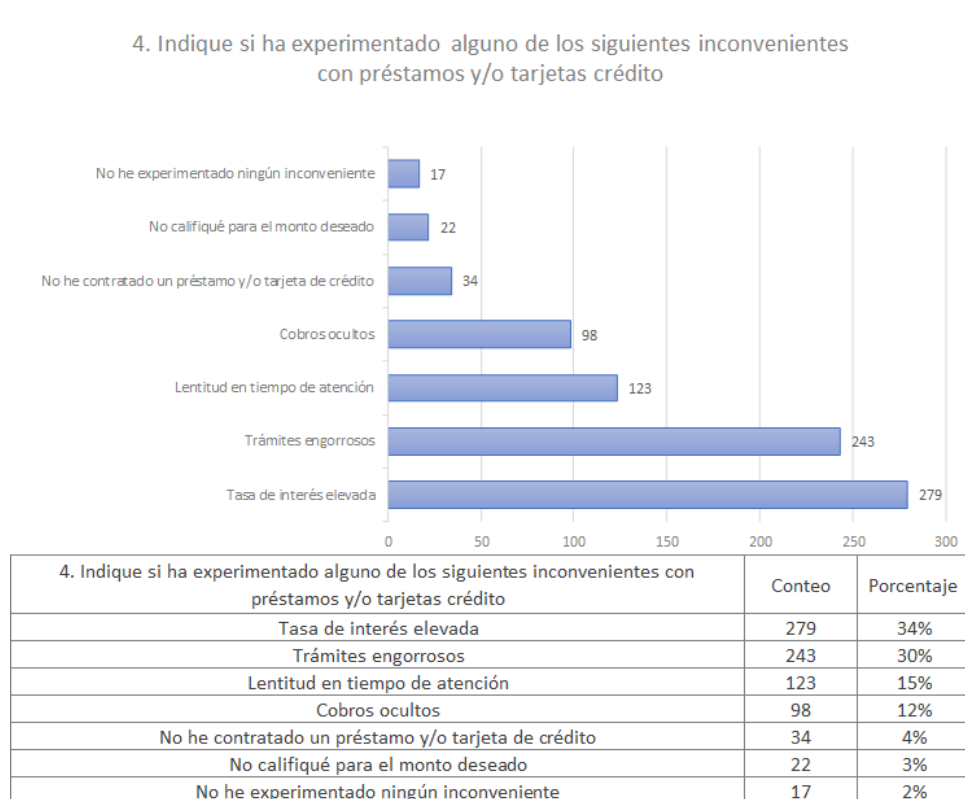
Figura. 6.3. Inconvenientes experimentados por participantes en fondos colectivos.



Elaboración: Los autores de la tesis

La figura 6.4 es respecto a si han experimentado inconvenientes con préstamos y/o tarjetas crédito. Se realizó esta pregunta con opciones de respuesta de selección múltiple a las 352 personas que confirmaron que habían participado en una junta, fondo colectivo, préstamo y/o tarjeta de crédito (Ver Figura 6.2.) Teniendo como resultado que el 4% no ha contratado un préstamo y/o tarjetas de crédito en el sistema financiero, el 2% no ha experimentado ningún inconveniente en su participación en préstamos y/o tarjetas crédito. Sin embargo, hay una mayor proporción de personas (60%) que indicó haber presentado inconvenientes con préstamos y/o tarjetas de crédito, siendo el mayor factor el trámite engorroso que se tiene que realizar para adquirir o utilizar estas modalidades de financiamiento (30%).

Figura. 6.4. Inconvenientes experimentados por participantes con préstamos y/o tarjetas de crédito.

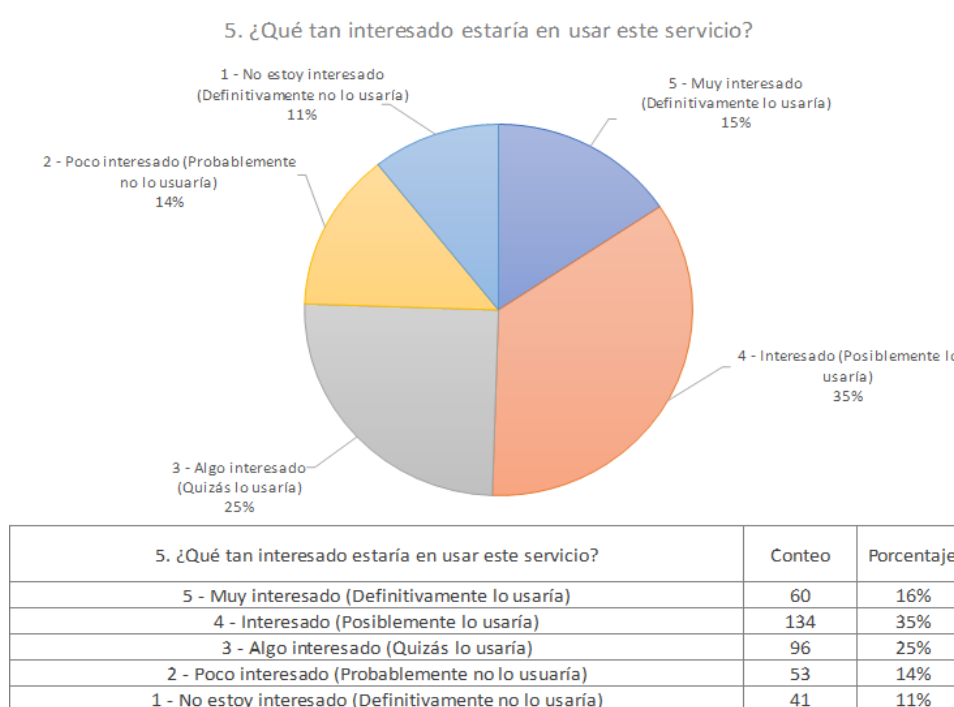


Elaboración: Los autores de la tesis

En la figura 6.5. Con respecto a la intención de uso del servicio propuesto, se observó que de los 384 encuestados el 76% utilizaría nuestro servicio, siendo la mayor parte el 35% está interesado en usar el servicio de nuestra propuesta de financiamiento. El 25% indicó que quizás podría hacer uso de este servicio y el 16% indicó estar muy interesado y que definitivamente utilizaría nuestro servicio propuesto.

Asimismo, podemos observar que el 24% de la muestra indicó la probabilidad de no utilizar este servicio: el 14% indicó que probablemente no lo usaría, mientras que un 11% indicó que definitivamente no lo usaría.

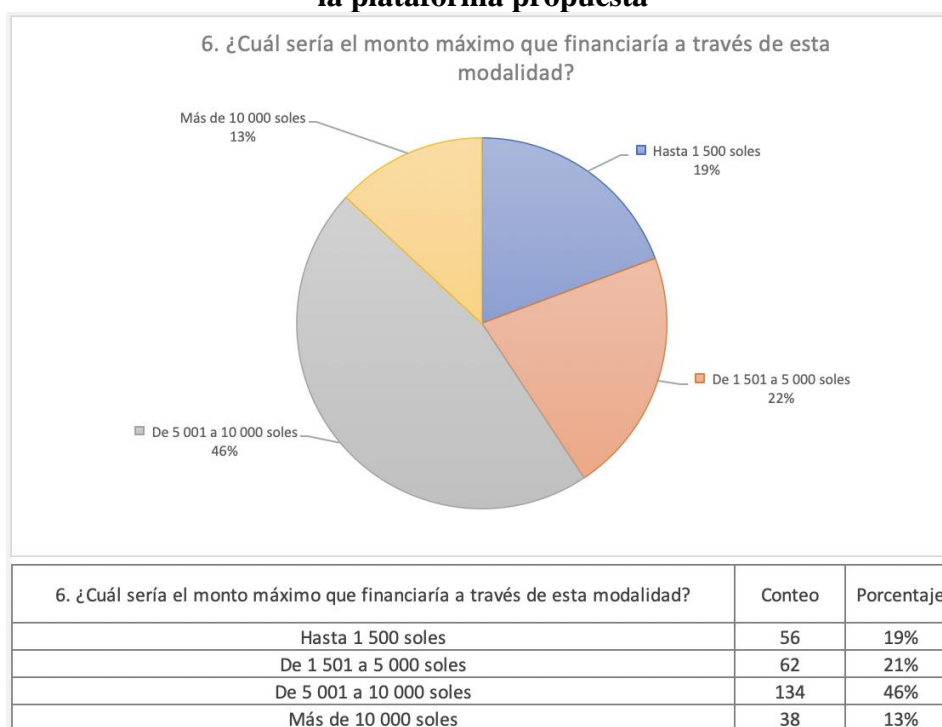
Figura. 6.5. Intención de uso de la plataforma propuesta



Elaboración: Los autores de la tesis

La figura 6.6. hace referencia al monto máximo por el cual estarían dispuestos a participar en un grupo de financiamiento con la plataforma propuesta. Se realizó esta pregunta a las 290 personas que confirmaron que estaban interesadas en utilizar el servicio (Ver Figura 6.5) teniendo como resultado que el 46% de la muestra financiaría montos en el rango de 5 001 a 10 000 soles, el 21% financiaría montos en el rango de 1 501 a 5 000 soles. Mientras que el 19% de las personas encuestadas indicó que financiaría montos de 1 500 soles como máximo a través de la modalidad propuesta y 13% montos mayores a 10 000 soles.

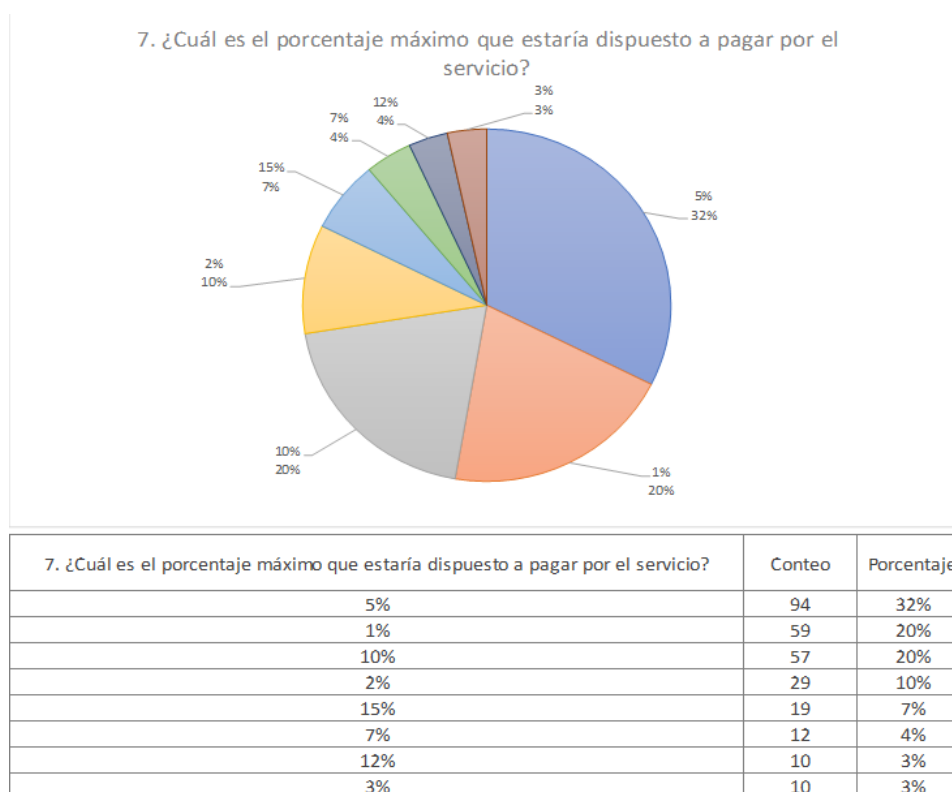
Figura. 6.6. Monto máximo de participación en un grupo de financiamiento con la plataforma propuesta



Elaboración: Los autores de la tesis

En la figura 6.7. vemos el porcentaje máximo que estarían dispuestos a pagar por el servicio, se realizó esta pregunta a las 290 personas que confirmaron que estaban interesadas en utilizar el servicio (Ver Figura 6.5) obteniendo como resultado que el 32% estaría dispuesto a pagar por el servicio un 5%, el 20% estaría dispuesto a pagar el 10% por el servicio, asimismo un 20% estaría dispuesto a pagar solo el 1%. Mientras que solo un 3% estaría dispuesto a pagar un 3% o 12% por el servicio.

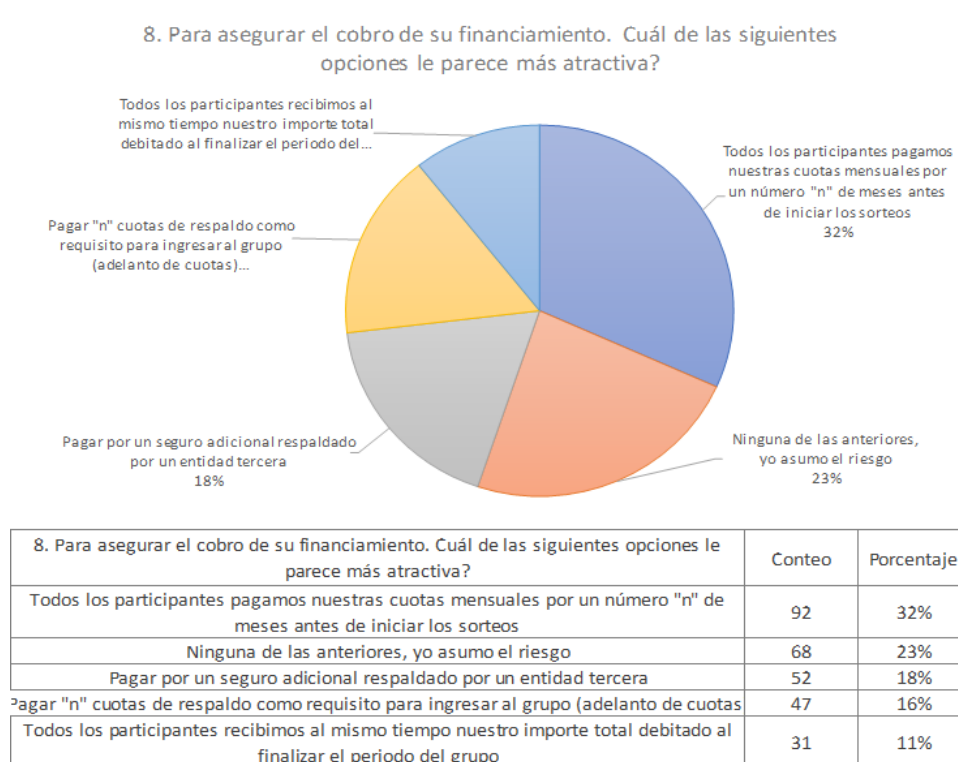
Figura. 6.7. Porcentaje máximo a pagar por el servicio



Elaboración: Los autores de la tesis

La figura 6.8. es respecto a las opciones que aseguren el cobro del importe total de su financiamiento. Se realizó esta pregunta a las 290 personas que confirmaron que estaban interesadas en utilizar el servicio (Ver Figura 6.5) teniendo como resultado que el 32% de los encuestados estarían dispuestos a pagar cuotas mensuales antes del inicio del sorteo para asegurar el cobro de su financiamiento. Por otro lado, el 23% indica que asumiría el riesgo del cobro de su financiamiento, mientras que el 11% indica que todos los participantes recibimos al mismo tiempo nuestro importe total debitado al finalizar el periodo del grupo.

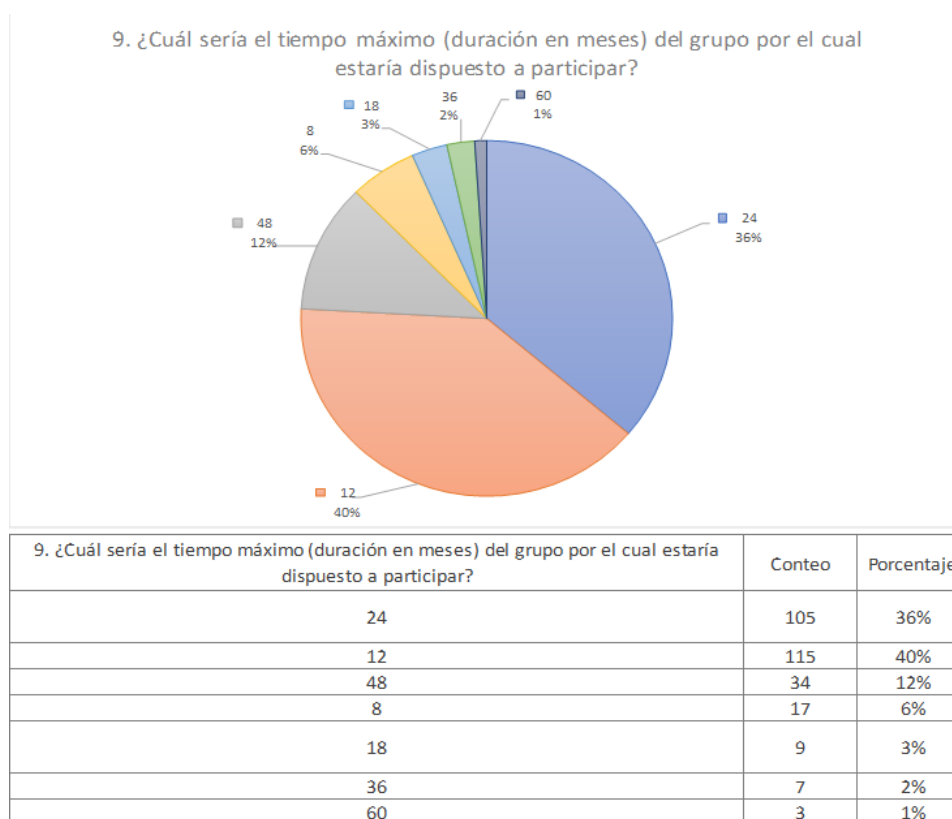
Figura. 6.8. Opciones que aseguren el cobro del importe total del financiamiento



Elaboración: Los autores de la tesis

La figura 6.9 trata sobre el tiempo máximo del grupo por el cual estaría dispuesto a participar. Se realizó esta pregunta a las 290 personas que confirmaron que estaban interesadas en utilizar el servicio (Ver Figura 6.5) teniendo como resultado que el 40% de la muestra estaría dispuesta a participar por un tiempo de 12 meses, el 36% estaría dispuesto a participar por un tiempo de 24 meses, mientras que el 1% estaría dispuesto a participar por un periodo de 60 meses.

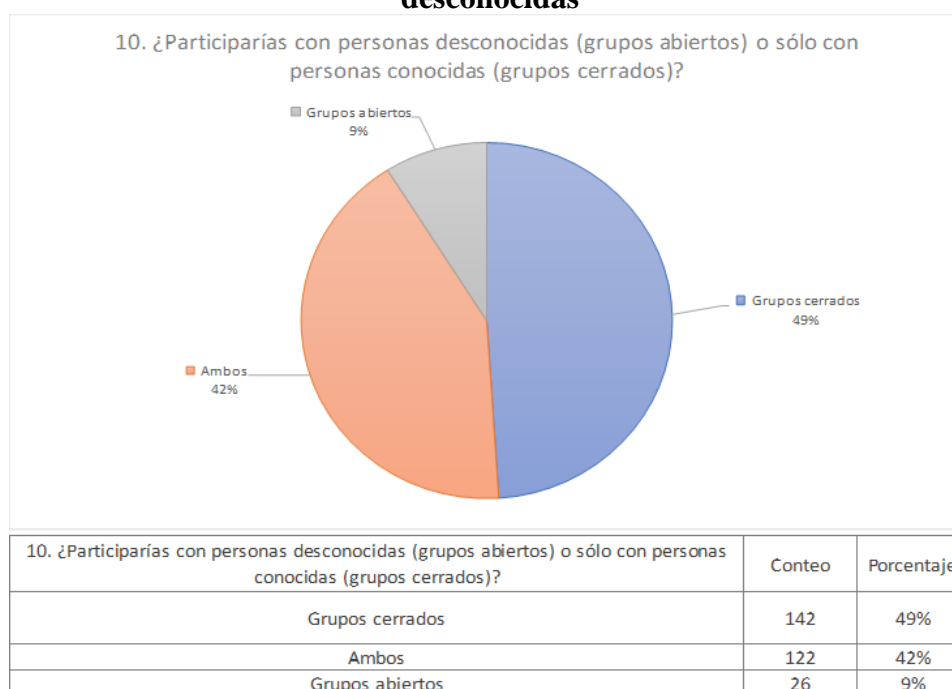
Figura. 6.9. Tiempo máximo de participación en un grupo de financiamiento.



Elaboración: Los autores de la tesis

La figura 6.10. hace referencia a la participación de financiamiento con grupos abiertos (desconocidos) o grupos cerrados (conocidos). Se realizó esta pregunta a las 290 personas que confirmaron que estaban interesadas en utilizar el servicio (Ver Figura 6.5) el 49% estaría dispuesta a participar en un grupo cerrado, mientras que el 42% estaría dispuesto a participar. Asimismo, observamos que tan solo el 9% está dispuesto a trabajar en grupos abiertos.

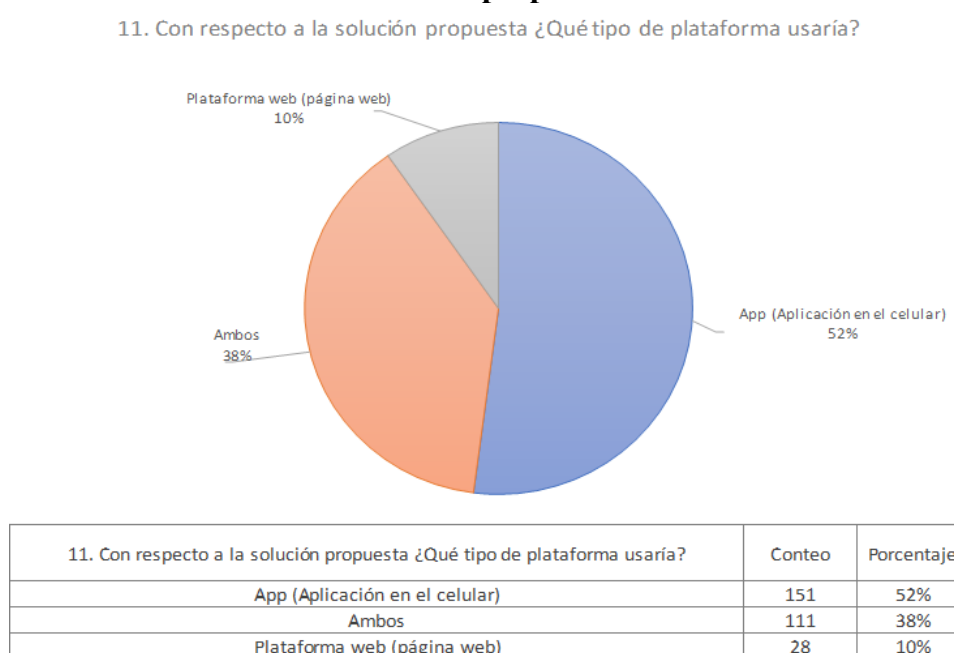
Figura. 6.10. Porcentaje de participación con personas conocidas o personas desconocidas



Elaboración: Los autores de la tesis

La figura 6.11. habla sobre el tipo de plataforma que usarían las personas para participar en la solución propuesta, se realizó esta pregunta a las 290 personas que confirmaron que estaban interesadas en utilizar el servicio (Ver Figura 6.5) teniendo como resultado que el 52% de las personas encuestadas estaría dispuesta a utilizar solo una aplicación en el celular (App). Asimismo, se observa que hay un porcentaje menor del 10% de personas que estaría solo dispuesto a utilizar una plataforma web (página web)

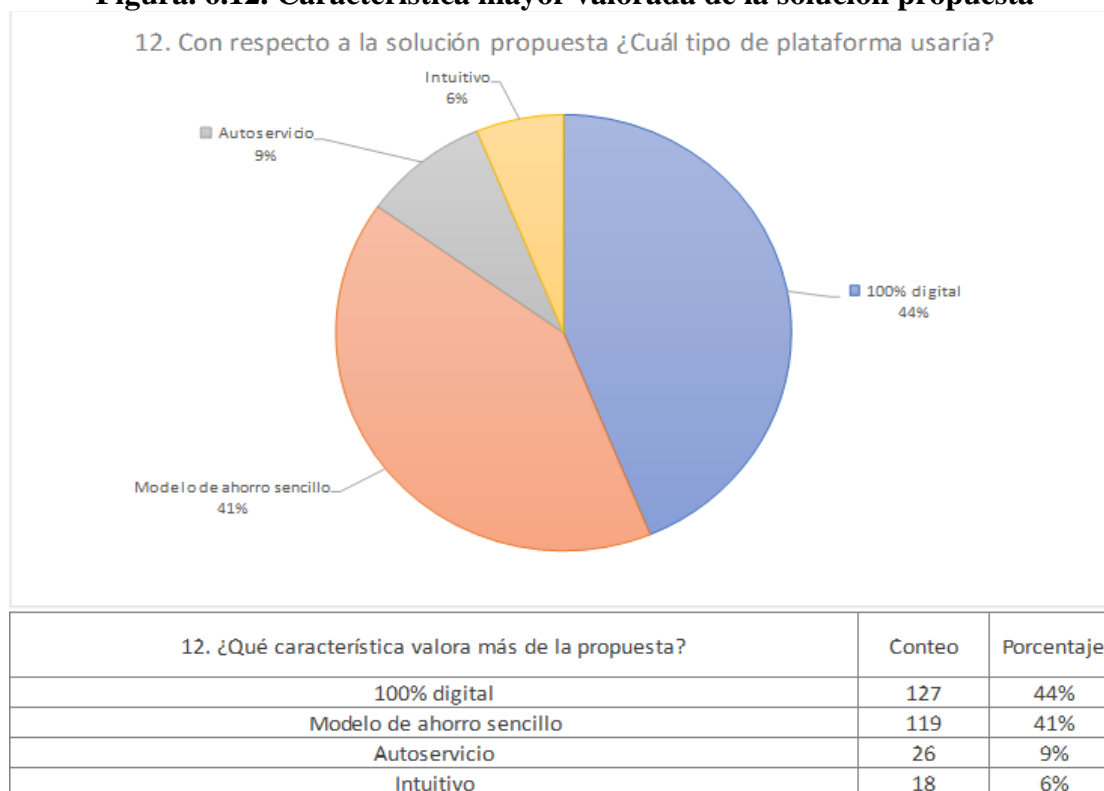
Figura. 6.11. Tipo de plataforma que usarían las personas para utilizar la solución propuesta



Elaboración: Los autores de la tesis

El tema de la figura 6.12 es la característica que más se valora de la solución propuesta, se realizó esta pregunta a las 290 personas que confirmaron que estaban interesadas en utilizar el servicio (Ver Figura 6.5) obteniendo como resultado que el 44% de la muestra valora más que sea 100% digital como una característica más resaltante de la propuesta, mientras que el 6% valora que el modelo de ahorro sea intuitivo.

Figura. 6.12. Característica mayor valorada de la solución propuesta



Elaboración: Los autores de la tesis

6.3. Conclusiones de la investigación de mercado

El análisis cualitativo permitió conocer e interpretar cuáles son las necesidades, pensamientos y sentimientos del público objetivo en relación con las diferentes opciones de préstamos financieros o similares, así mismo, nos permitió orientar las preguntas de la encuesta para el análisis cuantitativo, por lo que ambos análisis al complementarse nos permiten tener resultados más confiables en lo que respecta a la validación del modelo de negocio.

Uno de los resultados más importantes de la encuesta es que el 76% (290 personas) se mostró interesado en nuestra propuesta de financiamiento. De esta cifra, el 68% estaría dispuesto a financiar montos mayores a los 5 000 soles. Asimismo, se puede observar que el 32% de los interesados estarían dispuestos a pagar un 5% por el servicio.

Por otro lado, el 49% de los interesados solo participaría en grupos cerrados (entre personas conocidas). Finalmente, se puede observar que las personas prefieren tener una solución 100% digital bajo un modelo de ahorro sencillo.

CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el planeamiento estratégico del plan de negocio propuesto, el mismo que definirá los lineamientos y objetivos estratégicos de Junta+.

7.1. Misión y visión del negocio

7.1.1. Visión

Consolidarnos en el sector de préstamos personales como la mejor opción de financiamiento 100% digital con crecimiento sostenible.

7.1.2. Misión

La declaración de la misión está conformada por los nueve componentes analizados en la tabla 7.1

Misión: “Junta+ es una fintech peruana que opera en Lima Metropolitana conformada por un equipo humano altamente capacitado para promover la innovación continua de nuestros servicios ofrecidos. Promovemos la inclusión financiera con un modelo de financiamiento alternativo para nuestros clientes, a través de una plataforma 100% digital, que les permite auto organizarse y operar con la simplicidad de una junta, sin tecnicismos ni trámites engorrosos, con las mejores condiciones del mercado y sin comprometer su línea de crédito del sistema financiero.”

Tabla 7.1. Componentes de la misión

Componente	Análisis de la misión
Cliente	Nuestros clientes buscan adquirir un préstamo
Producto o servicio	Modelo de financiamiento que permite la auto organización de personas para acceder a dinero a través de operaciones similares a una junta
Mercado	Operaremos en los próximos cinco años en Lima Metropolitana
Tecnología	Plataforma digital que permite llevar un control adecuado de los cobros, pagos y débitos automáticos sin la necesidad de interacciones presenciales
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Comisión por el uso de la plataforma competitivo que proporciona a nuestros clientes valor, a nuestros empleados seguridad y motivación y a nuestros accionistas ganancias razonables.
Filosofía	Proceso simple, sin tecnicismos ni trámites engorrosos que facilita la experiencia de nuestros usuarios

Concepto de sí mismo	Fintech que permite acceder a préstamos sin comprometer la línea de crédito del sistema financiero
Preocupación por la imagen pública	Promueve la inclusión financiera
Preocupación por los empleados	Profesionales con programas de actualización continua que promuevan constantemente la innovación

Elaboración: los autores de la tesis

7.2. Valores estratégicos

Las operaciones de Junta+ se regirán a través de los siguientes valores organizacionales:

- Simplicidad. Diseñamos y promovemos operaciones sencillas e intuitivas que aporten a la experiencia positiva de nuestros clientes.
- Confianza. Promovemos un modelo cooperativo que afianza los lazos de confianza y amistad entre nuestros clientes transparentando las operaciones del grupo con información oportuna y clara.
- Innovación. Incorporamos siempre la innovación en nuestras operaciones para diseñar y desarrollar servicios diferenciados que aporten a la satisfacción de nuestros clientes y fortalezcan nuestro modelo de negocio.
- Orientación al cliente. Nuestros clientes son primero, nos identificamos con ellos y compartimos sus dolores y necesidades, co creando conjuntamente, las soluciones que las alivien y satisfagan.

7.3. Matriz EFE

En la tabla 7.2. se detalla a continuación la matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 7.2. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	Inversores de fintech incrementan en 38%	0.13	3	0.39
O2	El 45% de los peruanos señala que ahorra.	0.09	3	0.18
O3	Incremento en demanda de préstamos o créditos.	0.08	3	0.16
O4	El 80% de la población entre 18 y 70 años del Perú urbano se conecta a internet al menos una vez a la semana.	0.14	4	0.56
O5	El 94% de peruanos que se conectan a internet ha ejecutado alguna conducta digital.	0.15	4	0.60
Amenazas				
A1	Alto poder de negociación de proveedores de Fideicomiso	0.07	1	0.21
A2	Falta de regulación de entorno Fintech	0.05	2	0.05
A3	Alta competencia con opciones de financiamiento sustitutos	0.08	3	0.16
A4	Crisis sanitaria; Inestabilidad económica y política del gobierno peruano.	0.12	1	0.12
A5	Caída del PBI en 11,7% en el primer semestre del 2020.	0.09	3	0.27
TOTAL		1.00		2.70

Elaboración: los autores de la tesis

Los factores más relevantes para tener éxito en este negocio con una ponderación de 0.27 y 0.24, respectivamente son:

- Alta competencia con opciones de financiamiento sustitutos
- Caída de PBI en 11,7% en el primer semestre del 2020

Por otro lado, se observa que la puntuación ponderada total de 2,70 está por encima del promedio (2,5), por lo que el modelo de negocio de Junta+, permite aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas que la enfrentan.

7.4. Objetivos estratégicos

En el plazo de operaciones de los primeros cinco años, en busca del desarrollo y sostenibilidad del modelo de negocio, se plantean los siguientes objetivos que corresponden a una estrategia de crecimiento de ingresos. En la tabla 7.3. se detallan los objetivos estratégicos.

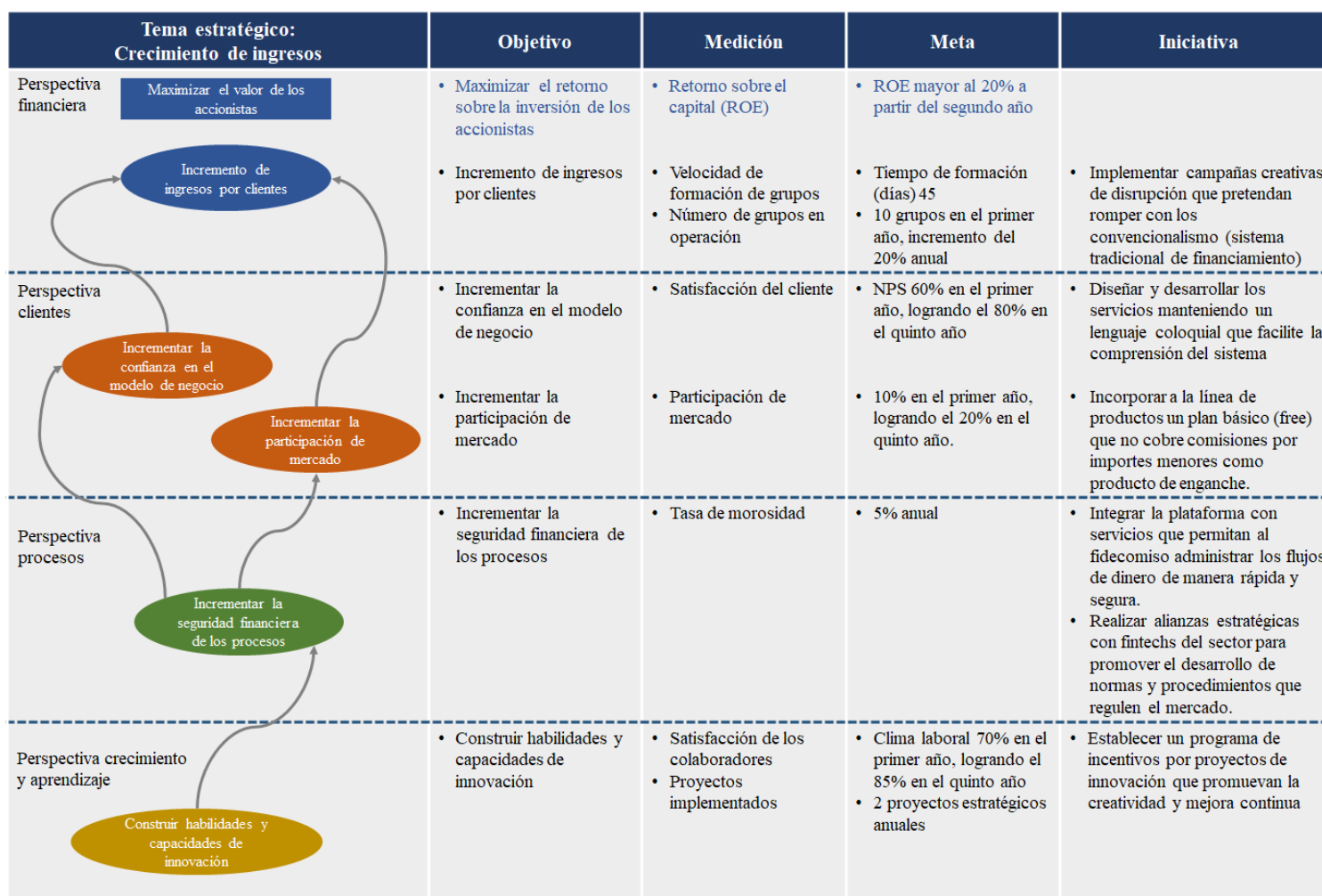
Tabla 7.3. Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo(s)
Financiera	OF1. Maximizar el retorno sobre la inversión de los accionistas
	OF2. Incrementar los ingresos por clientes
Del cliente	OC1. Incrementar la confianza en el modelo de negocio
	OC2. Incrementar la participación de mercado
Del proceso	OP1. Incrementar la seguridad financiera de los procesos
Del crecimiento y aprendizaje	OA1- Construir habilidades y capacidades de innovación

Elaboración: los autores de la tesis

En la figura 7.1 se detalla cómo se monitoreará el cumplimiento de los objetivos definidos, el nivel requerido de performance y los planes de acción para concretarlas.

Figura 7.1. Mapa estratégico Junta+



Elaboración: los autores de la tesis

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

8.1. Objetivos de marketing

La presente sección aborda las iniciativas de marketing requeridas para dar a conocer la plataforma de financiamiento colectivo Junta+ y su introducción en el mercado. En el desarrollo del capítulo se analizan las variables de segmentación de mercado para la determinación del público objetivo y se identifican los principales atributos para el posicionamiento de la marca. Por último, se elaboran las estrategias de Marketing Mix como base comercial de la plataforma y el plan de comunicación.

A continuación, se presentan los principales objetivos de Marketing:

- Determinar el segmento de mercado.
- Desarrollo de estrategias en relación con el Marketing Mix y plan de comunicación.

8.2. Segmentación del mercado

La siguiente tabla 8.1. muestra las variables de segmentación que caracterizan a los potenciales consumidores de Junta+.

Tabla 8.1. Variables de segmentación de mercado

Variable Geográfica	<ul style="list-style-type: none">• Perú, Lima Metropolitana
Variable Demográfica	<ul style="list-style-type: none">• Entre 25 y 39 años• Nivel Socio Económica A/B• Acceso a internet
Variable Conductual	<ul style="list-style-type: none">• Consumidor Online

Elaboración: Autores de la tesis.

La propuesta se centra en el mercado peruano, considerando inicialmente a la población de Lima Metropolitana, región del Perú con la mayor cantidad de habitantes. Como se aprecia en la figura 8.1., la población dicho departamento asciende a 11',591,400 personas y representa un 35.6% del total de habitantes en el país.

Figura 8.1. Población por sexo según departamentos

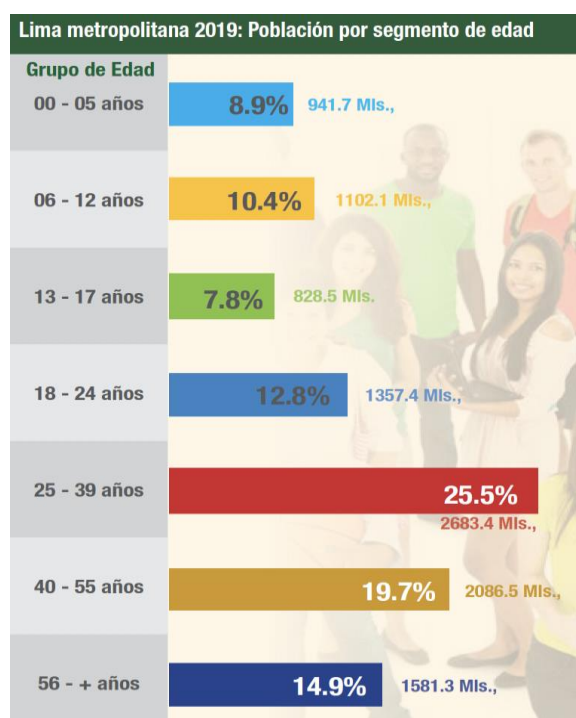
Cuadro N° 2						
Perú 2019: Población por sexo según departamentos						
(En miles de personas)						
DEPARTAMENTO	Población		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,591.4	35.6	5,763.4	35.4	5,828.0	35.8
Piura	2,053.9	6.2	1,033.3	6.4	1,020.6	6.2
La libertad	1,965.6	6.0	976.4	6.0	989.2	6.1
Arequipa	1,525.9	4.7	761.5	4.7	764.4	4.7
Cajamarca	1,480.9	4.6	738.2	4.5	742.7	4.6
Junin	1,378.9	4.2	685.7	4.2	693.2	4.3
Cusco	1,336.0	4.1	673.0	4.1	663.0	4.1
Lambayeque	1,321.7	4.1	652.0	4.0	669.7	4.1
Puno	1,296.5	4.0	650.6	4.0	645.9	4.0
Ancash	1,193.4	3.7	598.2	3.7	595.2	3.7
Loreto	980.2	3.0	499.8	3.1	480.4	3.0
Ica	940.4	2.9	472.3	2.9	468.1	2.9
San Martin	902.8	2.8	468.0	2.9	434.8	2.7
Huanuco	799.0	2.5	402.5	2.5	396.5	2.4
Ayacucho	680.8	2.1	342.3	2.1	338.5	2.1
Ucayali	552.0	1.7	283.1	1.7	268.9	1.7
Apurimac	447.7	1.4	225.5	1.4	222.2	1.4
Amazonas	419.3	1.3	214.7	1.3	204.6	1.3
Huancavelica	383.2	1.2	189.2	1.2	194.0	1.2
Tacna	364.7	1.1	184.6	1.1	180.1	1.1
Pasco	282.1	0.9	144.8	0.9	137.3	0.8
Tumbes	249.1	0.8	127.8	0.8	121.3	0.7
Moquegua	192.6	0.6	98.7	0.6	93.9	0.6
Madre de Dios	157.4	0.5	83.8	0.5	73.6	0.5
TOTAL	32,495.5	100.0	16,269.4	100.0	16,226.1	100.0

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACION: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA - C.PI.

Fuente y elaboración: CPI, 2019

Respecto la edad, Junta+ busca enfocarse en personas entre los 25 y 39 años. Como se muestra en figura 8.2., dicho rango concentra la mayor proporción de pobladores de Lima Metropolitana con un 25.5% o su equivalente a 2'683,400 de personas. Además, de acuerdo con el Diario la República, serían los más proclives a participar en Juntas.

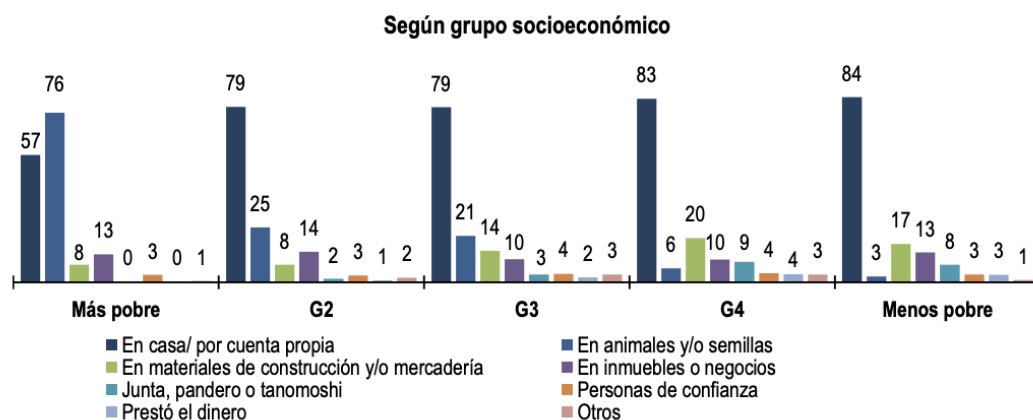
Figura 8.2. Lima metropolitana: Población segmentada por edad



Fuente y elaboración: CPI, 2019.

Por otro lado, se toma en consideración a la población del nivel socioeconómico A/B considerando que podrían contribuir en juntas de montos elevados. Asimismo, según el estudio de inclusión financiera presentado por la SBS, los grupos socioeconómico con mayor poder adquisitivo serían los que más participan en Juntas (Ver figura 8.3).

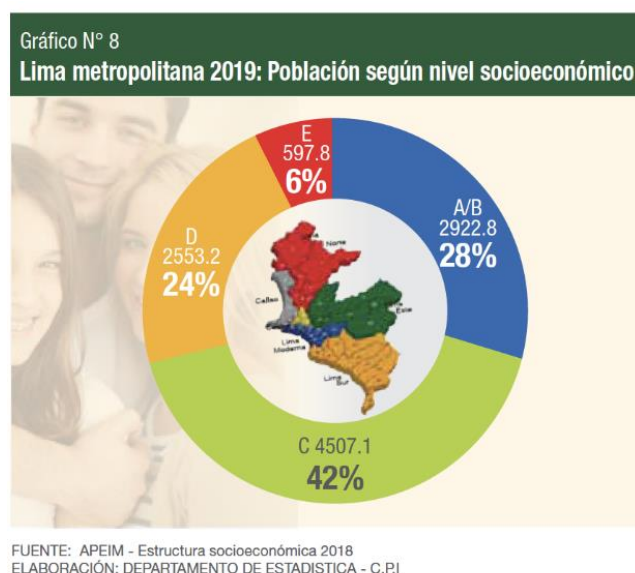
Figura 8.3. Encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura en el Perú



Fuente y elaboración: SBS, 2017.

En relación con lo anterior, se halló que el nivel socioeconómico A/B es el segundo grupo con mayor proporción de personas en Lima Metropolitana con 2'922,800 de personas o 28% del total de Limeños (Ver Figura 8.4.).

Figura 8.4. Lima metropolitana: Población según nivel socioeconómico



Fuente y elaboración: CPI, 2019

Por último, Junta+ es una plataforma que opera de forma 100% digital por lo cual el acceso a internet es un variable fundamental para que los usuarios puedan interactuar con la plataforma. Ante este escenario, el estudio de APEIM revela que los niveles socioeconómicos A y B son los que cuentan con mayor acceso a internet con 96.9% y 91.5% respectivamente (Ver figura 8.5.).

Figura 8.5. Combustible que usan en el hogar para cocinar

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Combustible que usan en el hogar para cocinar :								
Electricidad	2.6%	8.4%	3.1%	1.8%	1.8%	1.7%	2.5%	2.7%
Gas (GLP)	82.4%	82.3%	79.9%	80.0%	79.1%	81.7%	87.7%	88.0%
Gas Natural	14.0%	9.3%	17.0%	17.7%	19.1%	15.2%	8.0%	1.8%
Mayor Frecuencia								
Carbón	0.3%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.7%	0.5%	1.4%
Leña	0.2%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.3%	0.2%	2.3%
Otro	0.5%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.4%	1.1%	3.8%
No cocinan	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Su hogar tiene : Teléfono (fijo)	46.3%	97.8%	87.2%	47.9%	60.4%	21.9%	6.5%	1.8%
Su hogar tiene : Celular	94.0%	97.5%	97.3%	94.5%	95.3%	92.8%	91.1%	87.1%
Su hogar tiene : TV. cable	58.7%	97.6%	89.8%	61.9%	68.5%	48.2%	29.4%	9.9%
Su hogar tiene : Internet	52.1%	96.9%	91.5%	55.6%	65.8%	34.5%	12.6%	3.7%

Fuente y elaboración: APEIM, 2018

Por otro lado, desde un punto de vista conductual, el estudio realizado durante la Pandemia por Global Research Marketing, revela que en junio de 2020 el interés de realizar compras online del nivel socioeconómico A/B asciende a 87%

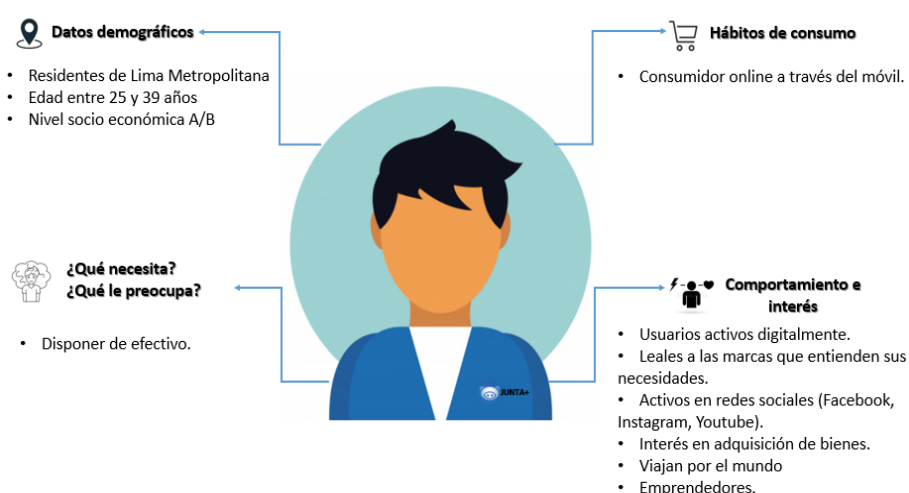
Para Junta+ es importante conocer cuáles son las características, comportamientos de nuestro cliente ideal, con el objetivo de que nuestro producto diseñado cubra la necesidad o solución de sus problemas financieros.

Nuestro cliente potencial debe residir en la ciudad de Lima, entre la edad de 25 y 39 años con un nivel socioeconómico A/B, que requiera disponer de efectivo cuando lo necesite, considerando que sus principales preferencias son: la adquisición de bienes (casa, carro, etc.), viajar, emprender su propio negocio, estudiar en el extranjero, entre otros. Sin embargo, muchas veces ha encontrado diferentes barreras en el sistema financiero, fondos colectivos u otros mecanismos de financiamiento para lograr la meta que se propone.

Es un consumidor online que utiliza sus dispositivos móviles para realizar múltiples actividades y/u operaciones a través de ella, como son las compras online. En cuanto a las redes sociales, este cliente tiene preferencia por Facebook, Instagram, YouTube, entre otros, se conectan la mayor parte del tiempo a las redes sociales.

Conocer a nuestro cliente ideal, nos permitirá dirigir nuestras estrategias y acciones para captar y fidelizar a nuestro cliente ideal. Posicionando la imagen de nuestra marca y utilizando los canales ideales para la difusión de nuestro producto. En la figura 8.6. podemos observar la descripción de nuestro cliente ideal.

Figura 8.6. Cliente Ideal Junta+



Elaboración: Autores de la tesis.

8.3. Mercado objetivo

En la figura 8.7, se visualiza que el tamaño para las tres primeras variables, Residente de Lima Metropolitana, nivel socioeconómico A/B con un rango de edad entre los 25 y 39 años representa un total de 722,000 personas.

Figura 8.7. Lima metropolitana: hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico

Cuadro N° 10 Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018.
I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Fuente y elaboración: CPI, 2019

Tomando en cuenta el porcentaje promedio de personas con acceso a internet del nivel socioeconómico A/B (94.2%) y el interés de compra online (87%) se aplica al valor anterior de 722,000 obteniendo como resultado un mercado objetivo de 591,708 personas que cumplen con las cuatro variables mencionadas.

Para la determinación de los clientes potenciales, se toma en consideración los datos obtenidos del estudio de mercado, donde 16% de los encuestados afirman que estarían “Muy interesados” en emplear la solución propuesta. Con el fin de plantear un escenario pesimista dado que la demanda es una variable influyente de la evaluación del negocio, se decide captar a un porcentaje inferior para el primer año, considerando al 6% del 16%, resultando en 5,680 clientes potenciales para el primer año (Ver tabla 8.2.).

Tabla 8.2. Estimación de clientes potenciales

Mercado objetivo	Interés de los encuestados	Participación primer año	Cientes potenciales
591,708	16%	6%	5,680

Fuente y elaboración por los autores de esta tesis.

Finalmente, los 5,680 clientes potenciales se distribuyen en proporción de acuerdo con el rango del monto el que optarían participar en una junta obteniendo los resultados de la siguiente tabla 8.3.

Tabla 8.3. Estimación de la distribución de la demanda

Rango monto total de junta	Porcentaje	Nro. personas
Hasta 1,500	19.31%	1,096
1,501 a 5,000	21.38%	1,214
5,001 a 10,000	46.21%	2,624
Más de 10,000	13.10%	744

Elaboración: los autores de esta tesis.

8.4. Posicionamiento de la marca

El primer acercamiento a potenciales clientes realizados en entrevistas a profundidad como parte del análisis cualitativo, revela lo siguiente. que la seguridad es el atributo más importante por los prospectos para considerar ser usuarios de Junta+. Por tal motivo, se propone posicionar la marca con relación a este atributo para incrementar la percepción de seguridad y por ende incrementar la intención de compra. Si bien es un atributo que podría impactar en la rapidez del servicio, se propone incluir opciones de seguridad a criterio del usuario (Ver figura 8.8.).

Figura 8.8. Seguridad vs. Rapidez



Fuente y elaboración por los autores de esta tesis.

Para Junta+ su posicionamiento de marca y diferencial en el mercado está basada en el atributo de seguridad, pensando en este atributo es que se ha implementado los depósitos mediante un Fideicomiso del BCP, esto teniendo en cuenta que el BCP es una entidad regulada por la SBS. Así mismo, se establecerá una alianza estratégica con la entidad a fin de publicitar nuestro producto.

Otros atributos que se consideran como parte de nuestra propuesta son:

- Simplicidad: Junta+ se centra en la simplicidad de sus procesos, mostrando la información en un lenguaje sencillo, con la intención de generar una mayor satisfacción y conexión con nuestros clientes.
- Innovación: La APP estará en constantes actualizaciones buscando mejorar la experiencia del cliente en el uso de la herramienta con integraciones a servicios innovadores.
- Orientación al cliente: Junta+ es una empresa que pone al cliente en el centro de sus operaciones, por lo que seremos un aliado durante todo el proceso.
- Auto gestionable: Permite al cliente administrar y crear su propia junta.

Con los atributos mencionados, brindaremos un servicio de alta calidad y una experiencia única al cliente durante cada junta que participe. Por ello, hemos definido que el lema de Junta+ es: "Ahorrar es posible", ya que mediante el ahorro programado

y las herramientas necesarias lograremos que las personas puedan convertir el ahorro en un hábito.

A continuación, se presenta el logotipo de la empresa en la figura 8.9. el cual incluye la imagen de una alcancía, un objeto conocido por transmitir ahorro, seguridad y los usuarios puedan identificarse con la marca.

Figura 8.9. Logotipo Junta+



Fuente y elaboración por los autores de esta tesis.

8.5. Estrategias de Marketing Mix

8.5.1. Estrategia del Producto

Junta+ es una plataforma digital que opera bajo la modalidad de juntas en la cual un usuario puede crear un grupo o “junta” e invitar a otros usuarios a unirse para realizar aportaciones monetarias de forma mensual. En base a un sorteo y las condiciones del grupo, cada mes el usuario que resulte elegido recibirá la totalidad de aportaciones del periodo hasta que todos los usuarios se vean beneficiados.

A continuación, se detallan las principales características de la solución en base los estudios realizados (Ver Tabla 8.4.):

- El servicio es proporcionado a través de una plataforma para dispositivos móviles disponible tanto para sistema operativo Android como iOS. Esta elección está respaldada el 52% de encuestados que manifestaron su preferencia por un aplicativo móvil. No obstante, también contará con un portal web para brindar información a potenciales usuarios y descargar el aplicativo.
- Se realizará evaluaciones psicométricas para determinar el riesgo de no pago de los usuarios empleando los servicios de la empresa Moyo.

- Una vez registrado el usuario podrá crear un grupo o junta, definir sus características e invitar a otros usuarios para unirse al grupo.
- El usuario creador deberá definir las características del grupo (configurar junta) y se tomarán en cuenta las siguientes restricciones:

Tabla 8.4. Características y restricciones

Características del grupo	Restricción
Monto de la junta	Mínimo 500 - Máximo 50,000 soles
Duración del grupo	Mínimo 6 meses Máximo 60 meses
Número de participantes	Hasta 3 veces el número de meses del grupo. 180 participantes.
Cuota mensual	$(\text{Monto de la junta}) * 1 + (\text{Comisión}) / (\text{Duración del grupo})$
Fecha de pago	Fecha fija en relación con la duración del grupo.

Elaboración: los autores de la tesis

- Una vez iniciada la junta, los participantes deberán realizar los pagos en las fechas definidas en la creación del grupo. Los usuarios deberán realizar dichos abonos directamente a la cuenta del fideicomiso que les será proporcionado. Para juntas con montos superiores a 10,000 soles será obligatorio afiliar una tarjeta de crédito o débito con el fin de efectuar una cobranza automática.
- Luego de la fecha de pago, se realizará un sorteo que determinará el usuario ganador que recibirá el importe total correspondiente a dicho mes.
- El creador del grupo podrá seleccionar alguna de las siguientes opciones recopiladas del estudio de mercado como mecanismos para asegurar el pago de los miembros del grupo.
 - Los participantes aportan una cantidad determinada de cuotas antes del inicio de la junta como garantía de pago.
 - Los participantes deciden asumir el riesgo ya que la junta se realiza en un grupo cerrado.

- Los participantes pueden realizar el seguimiento de los aportes realizados, movimientos pendientes y de los pagos efectuados, asimismo, recibirán alertas cada vez que se ejecute una acción del grupo.
- Cada usuario tiene un puntaje interno con el objetivo de conocer su comportamiento de pago durante el proceso, dicho puntaje podrá ser visualizado por los usuarios como referencia para futuras juntas.

8.5.2. Estrategia de Precio

El precio del servicio se realiza bajo el cobro de una comisión porcentual a la cuota mensual dependiendo del monto del grupo.

- Si el monto de la junta es inferior a los 1,500.00 soles y es la primera participación del usuario en un grupo, no se realiza cobro de comisión con el objetivo de atraer usuarios, que estos se familiaricen con la plataforma y posteriormente los aliente a crear juntas por montos superiores.
- Caso contrario, el precio del servicio se conforma por el cobro de una comisión del 5% en la cuota mensual de los participantes del grupo. Por ejemplo, si se crea un grupo de 5,000.00 soles con cinco participantes por cinco meses, la cuota mensual de cada participante estaría conformada de la siguiente manera:

$$(\text{Monto de la junta}) * 1 + (\text{Comisión}) / (\text{Duración del grupo})$$

$$(5,000.00 \text{ soles}) * (\text{Comisión } 5 \%) / (5 \text{ meses}) = 1,050.00 \text{ soles}$$

Tabla 8.5. Mes, capital, comisión, cuotas

Mes	Capital	Comisión	Cuota mensual
1	1,000.00	50.00	1,050.00
2	1,000.00	50.00	1,050.00
3	1,000.00	50.00	1,050.00
4	1,000.00	50.00	1,050.00
5	1,000.00	50.00	1,050.00
	5,000.00	250.00	5,250.00

Elaboración: los autores de la tesis

La determinación del precio de la solución se realiza tomando en consideración los siguientes factores:

- Costos de operación y mantenimiento asociados a garantizar la continuidad del servicio de la plataforma tecnológica a detallarse en el Plan Financiero.
- Margen aceptable por el público objetivo en base a los resultados del estudio de mercado, donde el 66% indicó estaría dispuesto a pagar una comisión igual o superior al 5%.
- Inferior a tasas de interés activas promedio de las empresas bancarias para préstamos de consumo en moneda nacional que de acuerdo con los datos publicados por la SBS fue de 17.4% para el 2019.

8.5.3. Estrategia de distribución

Al tratarse de una solución primordialmente tecnológica la estrategia de distribución se enfoca en el canal digital.

Durante el primer año, el enfoque de distribución es la región de Lima Metropolitana, sin embargo, se espera extender dicho alcance a otras regiones y países a largo plazo.

El servicio es proporcionado a través de una aplicación disponible para descarga gratuita desde la tienda de aplicaciones para dispositivos móviles con sistema operativo Android y iOS.

Asimismo, se dispone de un portal web para brindar toda la información detallada, sencilla y transparente de la operación de la solución requerida por potenciales usuarios para que descarguen el aplicativo y empiecen a participar de las juntas.

Por otro lado, adicional a la página web se dispondrá de canales en redes sociales para que los usuarios puedan informarse y proveer soporte mediante un asistente virtual para resolver inquietudes recurrentes, caso contrario chat directo con personal de soporte.

8.5.4. Estrategia de promoción y comunicación

Considerando que Junta+ se caracteriza por ser una solución 100% digital y las condiciones generadas como consecuencia de la Pandemia COVID-19, la estrategia de promoción y comunicación se basan en el desarrollo de un Plan de Marketing Digital, el cual tiene como objetivo de captar al 6% de los clientes potenciales para el primer año.

Canales digitales

Landing page

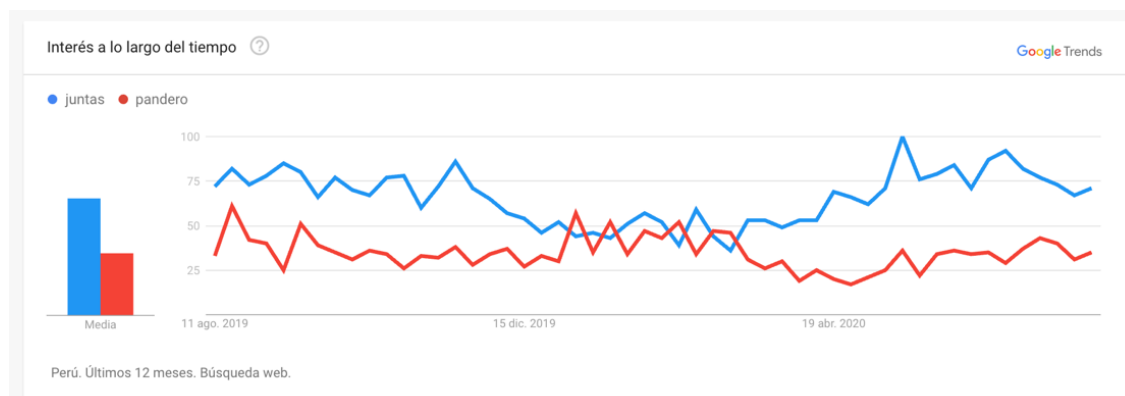
Se dispone de una página web oficial de Junta+, donde los usuarios podrán obtener información transparente y detallada de los beneficios y operación de la solución. Asimismo, se proveerá una sección de simulaciones, preguntas frecuentes, información de contacto y promociones vigentes para incentivar a los potenciales clientes a descargar el aplicativo y crear su primera junta.

Estrategia SEM y SEO

Se contratará un servicio de SEM (Search Engine Marketing) con Google Ads, con el fin de promover la página web de Junta+ y que esta aparezca entre los primeros resultados cuando se emplee un “Keyword” en particular en la búsqueda de los usuarios, lo que permitirá tener mayor exposición y visibilidad.

Se seleccionaron las palabras “Juntas” y “Pandero” como “Keywords” en la campaña de SEM dada su asociación al servicio que brinda Junta+. Como se puede apreciar en la siguiente figura, el interés de búsqueda por la palabra “Juntas” se ha incrementado desde el inicio del estado de emergencia en el país por la pandemia del Covid-19, mientras que el interés por la palabra “Pandero” mostró una disminución.

Figura 8.10. Interés a lo largo del tiempo



Fuente: Google Trends

En base a la figura 8.10, estos resultados nos podrían dar el indicio que las personas están más interesadas en las juntas como opción ante la coyuntura y una disminución en la búsqueda de la palabra “Pandero”, empresa asociada principalmente a la venta de

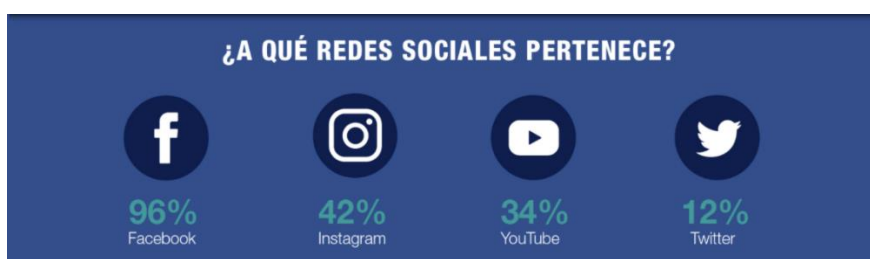
vehículos, resultando un escenario propicio para adopción de los beneficios de la oferta de Junta+.

Por otro lado, se cuenta con el asesoramiento para emprender una estrategia SEO (Search Engine Optimization), que aplica una serie de acciones relacionadas a los algoritmos naturales de los buscadores para optimizar el posicionamiento del sitio web de Junta+ en los resultados de la búsqueda de usuarios y de esta manera contar con mayor visibilidad.

Redes sociales

Creación de cuentas de Junta+ en las redes sociales Facebook, Instagram y YouTube, las cuales se emplean para informar, compartir contenido, brindar asesoramiento y realizar acciones publicitarias para la adopción de clientes potenciales. Se optó por dichas redes sociales ya que como se puede evidenciar en el siguiente cuadro, las tres redes sociales con mayor presencia en el país son Facebook (96%), Instagram (42%) y YouTube (34%) (Ver figura 8.11).

Figura 8.11 Redes sociales que prefiere el consumidor peruano urbano



Fuente: Ipsos 2019, Redes sociales en el Perú urbano

Email marketing

Se enviará correos electrónicos a los clientes potenciales y aumentar la tasa (%) de clientes reales. A través del email marketing, se tiene:

- **Marketing Bulk:** Enviar correos electrónicos con comunicados, información de Junta+, promociones y enlaces para realizar simulaciones de las cuotas de las juntas (incluida la comisión si lo amerita).
- **Notificación y mensajes transaccionales:** Se enviarán correos electrónicos para dar la bienvenida a los nuevos usuarios y notificaciones con el detalle de las operaciones realizadas en sus juntas.

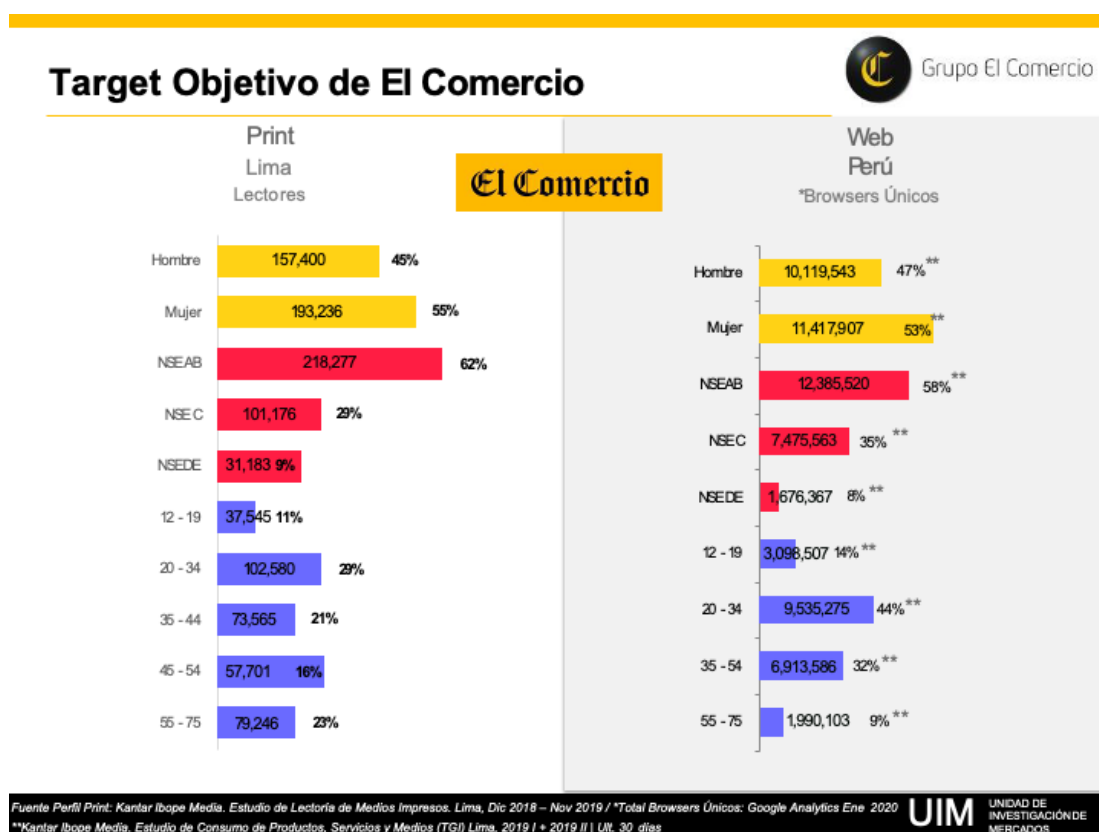
Community Manager

Se cuenta con el apoyo de un Community Manager para la creación del contenido publicitario, gestionar los canales digitales y brindar asesoramiento personalizado a los usuarios que lo soliciten.

Diario digital

Se contratará espacios de avisos publicitarios (banners) en la página web de “El Comercio”. Según el Instituto Peruano de Publicidad, “El Comercio” es considerado uno de los diarios más populares e influyentes en el país y pioneros en adoptar medios digitales. Como se aprecia en la siguiente imagen, el público objetivo del portal web “El Comercio” se alinea al público objetivo de Junta+ con un 58% de lectores del Nivel Socioeconómico AB y 44% de lectores entre los 20 y 34 años, seguido por el 32% de los lectores entre 35 y 54 años (Ver figura 8.12.).

Figura 8.12. Target objetivo de El Comercio



Fuente: Grupo El Comercio 2020, Target Objetivo de El Comercio

Campañas digitales

Se pretende captar el interés de los usuarios potenciales con la promoción de las siguientes campañas comerciales a publicitarse en los medios digitales mencionados.

- Campaña 1: Exoneración del pago de comisión en Juntas con monto total inferior a 1500 soles para usuarios que participan en su primera junta. Campaña con vigencia válida por un año desde el lanzamiento del servicio.
- Campaña 2: Exoneración del pago de comisión de los dos primeros meses para usuarios que participan en su primera junta. Campaña con vigencia válida por un año desde el lanzamiento del servicio. Solo aplica para Juntas superiores a 1500 soles.
- Campaña 3: Exoneración del pago de comisión de un mes para el usuario que refiera y consiga que nuevos usuarios se registren y creen su primera Junta. Máximo seis meses de descuento por seis referidos. El referido también será exonerado del pago de un mes de comisión para juntas de más de 1500 soles. Campaña con vigencia válida por un año desde el lanzamiento del servicio.

Retención de clientes

La estrategia de retención de clientes busca promover la experiencia de los usuarios en la plataforma mediante la iniciativa “Junta+ Rewards”.

Es un programa de beneficios diseñado para enriquecer la experiencia del cliente e incentivarlo a la creación de nuevas juntas. El programa cuenta con 3 categorías (silver, gold y platinum) que le permitirá acceder a diferentes beneficios y desbloquear promociones conforme va escalando por las categorías.

Los clientes podrán escalar de categoría en base a un sistema de puntos que será calculado considerando la cantidad de juntas, monto de la junta y los meses de pagados a tiempo. Asimismo, los clientes podrán ganar puntos adicionales en caso de cumplir con desafíos que serán propuestos a los usuarios de forma personalizada en base al análisis de su comportamiento en la plataforma. Por ejemplo, se analizarán variables como la actividad de los usuarios en la plataforma, de tal forma que aquellos clientes que no se encuentren participando activamente de una junta, se les propondrá el desafío de crear una junta en el lapso de una semana para acceder a puntos adicionales.

Por otro lado, se pretende “sorprender” a los clientes con beneficios y puntos adicionales en fechas especiales como su cumpleaños o eventos importantes con la finalidad de generar estímulos que afiancen la relación entre el cliente y la marca.

Indicadores

A continuación, se presentan los indicadores definidos para medir el desempeño del Plan de Marketing en los distintos canales digitales:

CTR (Click Through Rate)

El CTR nos permite medir la eficacia de los anuncios publicitarios. Se traduce en la cantidad de usuarios que hicieron clic sobre un anuncio publicitario respecto al total de veces que este fue mostrado en pantalla a los usuarios. El indicador se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CTR} = (\text{Número de Clics} / \text{Número de Impresiones}) \%$$

CPC (Cost Per Click)

El CPC nos permite calcular el costo de cada clic sobre un anuncio. Es de suma importancia para evaluar el rendimiento de las campañas digitales ya que los proveedores cobran por los clics que los usuarios realizan sobre los anuncios. El indicador se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CPC} = (\text{Coste total} / \text{Número de Clics}) \%$$

CPM (Click Per Mille)

El CPM nos permite calcular el costo de mostrar un anuncio a mil usuarios. El indicador se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CPM} = (\text{Coste total} / (\text{Número de Impresiones} / 1,000)) \%$$

TC (Tasa de Conversión)

La tasa de Conversión hace referencia a los clientes que descargaron el aplicativo de Junta+ y participan en una junta con relación a los usuarios que hicieron clic sobre los anuncios. Para hacer dicho seguimiento los anunciantes proveen estadísticas de clics realizados, a través de los marketplace se contabilizan las descargas y mediante auditoría en la plataforma de Junta+ se registra la información de los clientes activos,

su fecha de registro y e incorporación en una Junta+. Asimismo, para llevar un mayor control se incluye un formulario en el registro que solicita que el cliente indique el medio que lo llevó emplear el aplicativo.

El indicador se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$TC = (\text{Número conversiones} / (\text{Número de Clics} / 1,000)) \%$$

8.6. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing busca integrar las estrategias de branding y performance, las cuales se consideran complementarias para el desarrollo de una campaña efectiva.

Desde la perspectiva de branding, se busca dar a conocer la propuesta de Junta+ a los clientes potenciales, generar “awareness”, de tal forma que se perciban los principales atributos de la marca y se logre posicionar el producto en la mente del consumidor.

Las principales partidas del presupuesto de branding (Ver tabla 8.6) están conformadas por los servicios de la agencia “La Familia” para la generación de contenido creativo que permita posicionar la marca principalmente con relación a los atributos de confianza y rapidez mediante un servicio 100% digital. Asimismo, se pretende realizar campañas de branding como parte del lanzamiento de Junta+ en la página del del diario “El Comercio” bajo el formato de “Banner Middle 1” por un costo único de 885.30 soles.

Tabla 8.6. Conceptos Branding

Concepto	Costo anual
Agencia de Marketing	S/ 84,000.00
Anuncio El Comercio Banner Middle 1	S/ 885.30
TOTAL	S/ 84,885.30

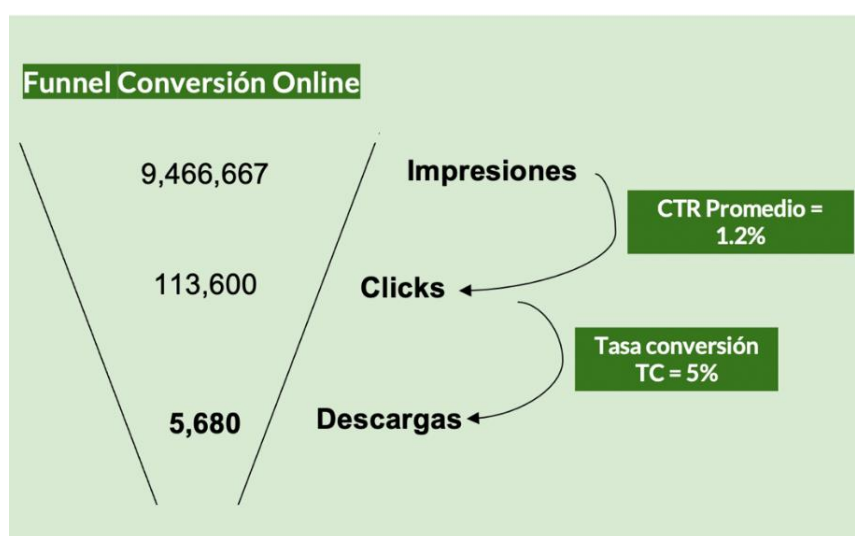
Elaboración por los autores de esta tesis.

Desde la perspectiva de performance, se busca generar campañas de marketing en redes sociales orientadas a objetivos, los cuales son medidos en base a dos indicadores principales, el CTR, que hace referencia a la cantidad de clics que se

realizan sobre los anuncios en redes sociales, y la Tasa de Conversión, que representa la cantidad de usuarios que hicieron clic sobre los anuncios, descargan y crearon su primera junta en la plataforma. Si bien el objetivo principal de estas campañas incrementar la cantidad de usuarios que emplean la plataforma, los anuncios serán elaborados destacando los atributos de la marca de tal forma que sirvan como un complemento para posicionar a la empresa en alineamiento de la estrategia de branding.

En base a las recomendaciones provistas por la agencia será necesario presentar alrededor de 9.5 Millones de impresiones entre Facebook e Instagram ya que tomando en cuenta el CTR promedio del mercado (1.2%) se espera que las impresiones resulten en 113,600 clicks y considerando una tasa de conversión del 5%, dichos clicks generen 5,680 descargas equivalente al 6% del público objetivo esperado para el primer año (Ver figura 8.13).

Figura 8.13. Funnel conversión online



Elaboración: por los autores de esta Tesis.

En base al costo por click promedio del mercado (CPC) de USD 0.12 multiplicado por la cantidad de clics requeridos (113,600), equivale a una inversión de 48,802.56 soles (considerando una tasa de cambio de 3.58 soles por 1 USD). Ver detalle de presupuesto de conceptos de performance Tabla 8.7.

Tabla 8.7. Conceptos Performance

Concepto	Costo anual
Anuncio en Medios (Facebook e Instagram)	S/ 48,802.56
Descuentos y promociones	S/ 150,000.00
TOTAL	S/ 198,802.56

Elaboración por los autores de esta tesis.

Finalmente, la siguiente Tabla 8.8. muestra los conceptos y el monto total del presupuesto de Marketing que asciende a 283,687.86 soles.

Tabla 8.8. Presupuesto Marketing

Concepto	Costo anual
Branding	
Agencia de Marketing	S/ 84,000.00
Anuncio El Comercio Banner Middle 1	S/ 885.30
Performance	
Anuncio en Medios (Facebook e Instagram)	S/ 48,802.56
Descuentos y promociones	S/ 150,000.00
TOTAL	S/ 283,687.86

Elaboración por los autores de esta tesis.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se desarrolla el Plan de Operaciones que describe los procesos atendidos a través del aplicativo móvil de Junta+, así como las definiciones funcionales que permitirán el acceso de los usuarios a interactuar y concretar sus operaciones a través de la plataforma. Asimismo, se determinan los recursos necesarios para iniciar y poner en operación la empresa.

9.1. Estrategia del plan de operaciones

Se define como estrategia operativa, ejecutar los siguientes procesos de manera eficiente, transparente y segura en concordancia con los valores estratégicos de Junta+.

- Asegurar la buena experiencia del usuario a través del aplicativo móvil Junta+ para dispositivos Android y iOS.
- Alinear el modelo operativo de Junta+ a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Diseñar los procesos adecuados para garantizar el correcto registro de usuarios, así como la creación y gestión de juntas.
- Controlar y mantener la recaudación y pago de juntas.

9.2. Objetivo del Plan de Operaciones

Los objetivos que se quieren alcanzar en el plan de operaciones son:

- Diseñar el modelo operativo de Junta+ que garantice su viabilidad.
- Definir los procesos de operación del negocio que respondan a las necesidades de los clientes.
- Determinar las políticas de uso del servicio que garanticen su correcta operación.
- Identificar los gastos del plan de operaciones.

9.3. Constitución de la empresa

Para el plan de negocio de Junta+ se define la constitución de la empresa como Persona Jurídica en la clasificación de Sociedad Anónima Cerrada (SAC).

Una vez determinado el tipo de empresa que se va a constituir, el capital requerido y su modo de financiamiento, la constitución de la empresa inicia realizando los siguientes pasos:

Paso 1: Búsqueda y reserva de la Razón Social.

Definido que la naturaleza de la empresa será una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), el primer paso es verificar la disponibilidad del nombre Junta+, este proceso se realiza en la Superintendencia de Registros Públicos del Perú (SUNARP) y tiene un costo de S/5.00. Si el nombre está disponible, se procede a realizar la reserva online por un costo de trámite de S/20.00. La reserva tiene una vigencia de treinta (30) días útiles.

Paso 2: Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa.

En este paso los miembros de la sociedad manifiestan voluntariamente su intención de constituir la empresa, para lo cual se deberá cumplir con los siguientes requisitos: dos (02) copias del DNI de cada socio, documento original y dos (02) copias de la búsqueda y reserva del nombre, documento que describa la actividad económica y la lista de bienes de capital, y formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de la empresa.

El trámite puede ser realizado en una notaría y tiene un costo de S/ 300.00. Los datos para la elaboración de la minuta se detallan a continuación.

Tabla 9.1. Datos para la elaboración de la minuta

Tipo de empresa	Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)
Socios	Isabel Beatriz Chuyes Pineda - 25% de participación Renzo Gino Coz Puelles - 25% de participación Claudia Aida Ximena Cuya Vera - 25% de participación Cesar Elías Rouillon Sixto - 25% de participación
Aporte de Capitales	Efectivo Cada socio aportará el 25% del capital de trabajo estimado
Domicilio fiscal	Av. José Larco 1232 Piso 09 Oficina 09-113 Lima, Lima, Miraflores

Elaboración: los autores de la tesis

Paso 3: Aporte del capital y los bienes

Se realiza la apertura de una cuenta bancaria que acredite los aportes de dinero. Asimismo, los socios podrán aportar bienes muebles o inmuebles que se acreditará con la inscripción de la transferencia a nombre de la empresa, la indicación de la transferencia en la escritura pública o con un informe de valorización detallado, según sea el caso.

Paso 4: Elaboración de la Escritura Pública ante un notario.

Una vez redactado el acto constitutivo, es necesario elevarlo para generar la Escritura Pública de Constitución. Esta escritura debe estar firmado y sellado por el notario y los socios de Junta+, incluidos los cónyuges de ser el caso. El costo aproximado de este trámite es de S/ 120.00

Paso 5: Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP

Para inscribir a Junta+ en los registros públicos, se debe llevar la Escritura Pública de Constitución a SUNARP, este trámite lo realiza un notario, tiene un costo de S/ 90.00 y un plazo de calificación de veinticuatro (24) horas desde que se presenta el título.

Paso 6: Inscripción al RUC para Persona Jurídica

Finalmente, se registrará a Junta+ en el Registro Único de Contribuyentes (RUC). El trámite se realiza en SUNAT a través de su página web y no tiene costo alguno.

9.4. Atributos de la operación

Junta+ operará tomando en consideración los siguientes atributos:

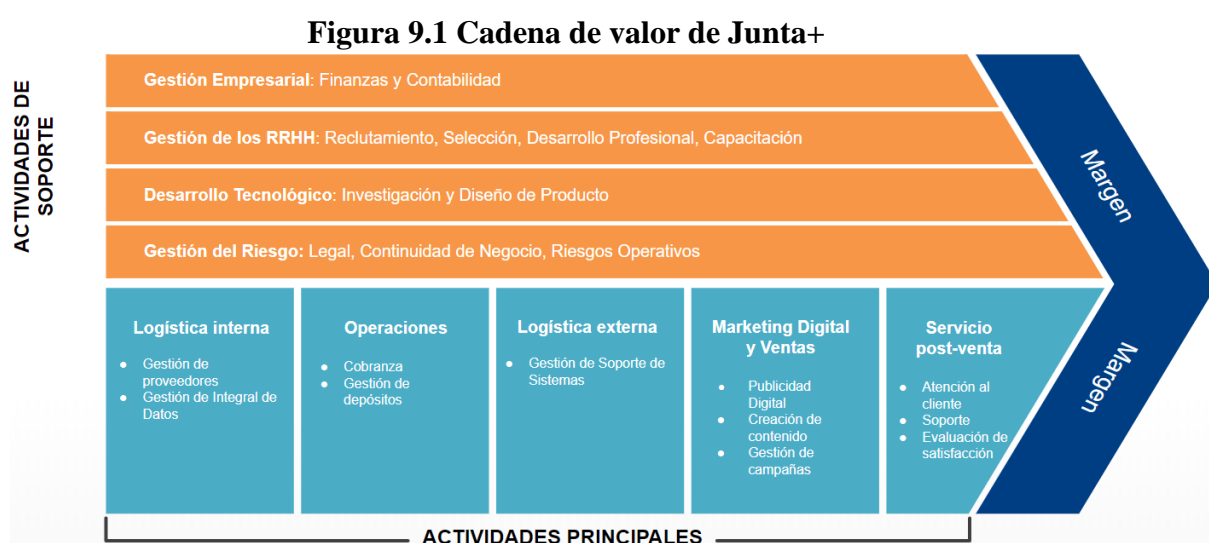
- Como mecanismo de control y prevención de lavado de activos, la creación de una cuenta está sujeta al depósito directo a una cuenta bancaria o a la afiliación de una tarjeta de débito de forma tal que los fondos asociados al pago de la cuota mensual se encuentren debidamente bancarizados. No se aceptarán depósitos en efectivo.
- Los usuarios solo pueden crear grupos dentro de los parámetros preestablecidos del servicio.
- Los usuarios, para la creación de su cuenta, deben pasar por una evaluación psicométrica.
- Los participantes solo pueden acceder hasta por cinco cupos dentro del mismo grupo para asegurar la diversidad de aportes.
- Los anfitriones de la junta son libres de invitar a las personas que crean conveniente formar parte de su grupo, los mismos que están sujetos a los mecanismos de control descritos previamente.
- Los usuarios podrán solicitar acceso a una Junta, pero solo el Anfitrión podrá aceptar su acceso.

- Los usuarios operan bajo regulación y cuentas de fidecomiso para el pago de sus cuotas mensuales y depósito del importe total recaudado.

9.5. Esquema del modelo Junta+

En la figura 9.1 se visualiza la cadena de valor de Junta+ que muestra las operaciones core del negocio y las actividades de soporte necesarias para operar.

Esta herramienta facilita el entendimiento común de los procesos y servirá como base para el diseño funcional de la aplicación.



Elaboración: los autores de la tesis

Las operaciones de Junta+ se ejecutarán a través de las actividades detalladas en la cadena valor.

Gestión de Proveedores

Para el acceso a Junta+ los clientes deberán descargar el aplicativo móvil desde el Play Store o App Store, el cual estará disponible desde las versiones 7.0 y 7.1.2 para equipos Android y iOS respectivamente.

El aplicativo será desarrollo por Applying Consulting S.A.C en su primera versión (MVP) y contará hasta con tres (03) incrementos de producto (releases) según el feedback obtenido durante los primeros meses de operación.

Gestión Integral de Datos

Para el registro de usuarios el aplicativo móvil solicitará la siguiente información:

- Información personal. Se solicitará información básica para la identificación del usuario.
- Evaluación Psicométrica. El aplicativo estará integrado con Moyo AI, modelo personalizado que medirá la intención de pago a través de una prueba cognitiva y el análisis de un conjunto de datos de nuestro mercado objetivo
- Autenticación de identidad. El aplicativo estará integrado con TOC para validar la identidad de los usuarios contra RENIEC.

Adicionalmente, el aplicativo cuenta con un servicio de análisis de comportamiento y comentarios de los usuarios que permitirá a Junta+ comprender, en menor tiempo, el comportamiento de sus clientes a través del uso del aplicativo móvil.

Las estadísticas obtenidas comprenderán mapas de calor para identificar las funcionalidades más utilizadas y los desplazamientos más habituales; grabaciones de uso para visualizar las sesiones de usuarios anónimamente e identificar los bloqueos o frustraciones habituales durante el uso del aplicativo o el abandono eventual; y encuestas para validar las suposiciones que se puedan generar al evaluar la data y gráficos obtenidos. El servicio utilizado será el de Hotjar.

Cobranza

La cobranza se realiza a través del aplicativo de Junta+, la aplicación contará con notificaciones push que servirán como recordatorio de cobranza hasta 10 días antes de la fecha de vencimiento con un recordatorio de cada 2 días.

Los movimientos de la junta se visualizarán para todos los miembros del grupo, de manera tal que al finalizar la fecha de vencimiento se notificarán los integrantes que no pudieron realizar el pago mensual para la respectiva gestión del grupo, en caso aplique.

La cobranza tendrá dos experiencias distintas:

- Para juntas por valores menor a 10,000 soles, el aplicativo cuenta con una sección de pagos donde se mostrará la información de la cuenta del Fideicomiso donde los integrantes del grupo deberán realizar el abono. Asimismo, los depósitos realizados contarán con 3 estados: (1) Cancelado, (2) En proceso y (3) Registrado. Las transacciones que se registren y no se

finalicen permanecerán vigentes hasta 24 horas, cumplido el plazo, el registro pasará a estado cancelado.

- Para juntas por valores mayor a 10,000 soles, el aplicativo cuenta con el servicio de débito automático, sin costo alguno para los usuarios. Para este fin, el aplicativo de Junta+ estará integrado con Niubiz. El registro de la tarjeta de débito se realizará al ingresar a una junta por valores mayores a lo indicado.

Gestión de depósitos

Los depósitos se realizan a la cuenta del Fideicomiso. La empresa Fiduciaria será la responsable de salvaguardar el recaudo y realizar la transferencia de dinero a la cuenta del ganador por sorteo según las indicaciones del Departamento de Operaciones de Junta+. Por ningún motivo Junta+ tendrá acceso a los importes recaudados o gestión directa sobre ellos.

Para los depósitos manuales y débitos automáticos, el Departamento de Operaciones de Junta+ realiza la verificación de los mismos contra el número de operación registrada por el usuario o la trama enviada por el proveedor del débito, así como la conciliación con las operaciones registradas durante el día.

Gestión de Soporte de Sistemas

Se asegura la continuidad y soporte del sistema contratando un servicio de mantenimiento y soporte técnico.

El front-end de la aplicación cuenta con tags en las distintas vistas para registrar las operaciones más realizadas. El back-end contará con logs que permita realizar la trazabilidad de los errores registrados y su pronta atención, así como la integración con Hotjar para la identificación de experiencias trucas.

El soporte funcional incluye a dos asesores que estarán atendiendo los chats de soporte y comunicación con los usuarios de Junta+. El horario de atención será de lunes a viernes de 9 a.m. a 6 p.m. y los sábados de 9 a.m. a 1 p.m.

El soporte y mantenimiento del aplicativo también estará a cargo de Applying Consulting S.A.C.

Marketing Digital y Ventas

Para la gestión del marketing digital y conversión a ventas, Junta+ cuenta con la asesoría de la empresa La Familia S.A.C quienes se encargan de desarrollar la estrategia de comunicación y marketing incluyendo el desarrollo del contenido creativo y la gestión de los canales de comunicación en las redes sociales Facebook e Instagram.

Servicio postventa

Junta+ evalúa la fidelidad de los usuarios con programas de recompensa por referidos, primeros ingresos o juntas por valores mayores a 1,500 soles.

El usuario de Junta+ podrá solicitar su retiro de la junta, el mismo que será evaluado por un Asesor especializado quien indicará la viabilidad de la solicitud. Los términos y condiciones del servicio especificarán dicho tratamiento.

Junta+ mantendrá su propia evaluación de comportamiento de pago, la misma que brindará al usuario acceso a más juntas en simultaneo o a importes mayores a 10,000 soles. El usuario tendrá acceso a un chat de soporte, dentro de los horarios establecidos, para realizar las consultas o dudas emergentes durante el uso del aplicativo.

9.5.1. Mapa de impacto

Se elaboró un mapa de impacto para identificar cómo los objetivos estratégicos de Junta+ pueden ser alcanzados a través de las características y entregables que ofrecerá el servicio y serán desarrollados en el aplicativo móvil, las mismas que se validarán al inicio de la operación y serán ajustadas en los próximos lanzamientos (releases) posteriores al MVP (mínimo producto viable).

Metas

Los objetivos del negocio identificados en el plan estratégico y que pertenecen a las perspectivas financiera, del cliente y del proceso que han sido principalmente consideradas para el diseño de nuestros entregable son:

- Incrementar los ingresos anuales.
- Incrementar la confianza en el modelo de negocio.
- Incrementar la seguridad financiera del proceso.

Actores

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, es importante identificar quiénes son los actores que se pueden ver afectados por nuestro servicio y/o quiénes son los actores que pueden influir significativamente en el éxito de nuestro modelo de negocio de forma tal que se logre una mejor comprensión del contexto. Los actores identificados son:

- Clientes
- Junta+
- Empresa Fiduciaria
- Evaluador de intención de riesgo

Impacto

Para cada actor mapeado, se ha identificado cómo pueden impactar en el cumplimiento de los objetivos de Junta+ y de qué manera se puede generar impacto sobre ellos influyendo en sus acciones. Los impactos identificados para cada actor son:

- Clientes: Para incrementar los ingresos anuales, los clientes podrán crear juntas e ingresar a juntas a través del ID de la junta.
- Junta+: Para incrementar la confianza en el modelo, en cumplimiento con los valores de la organización y el valor agregado y diferencial propuesto sobre los productos sustitutos existentes, el aplicativo móvil de Junta+ deberá cumplir con la simplicidad ofrecida mostrando la información de la junta con un lenguaje sencillo y notificando sobre las acciones realizadas en ella.
- Fideicomiso: Para incrementar la seguridad financiera del proceso Junta+ colaborará con una entidad estable y regulada por la SBS como es el Fideicomiso quien administrará las juntas de los grupos.
- Evaluador de intención de riesgo: De la misma forma, para fortalecer la seguridad financiera del proceso Junta+ se integrará con un evaluador de intención de riesgos a través de un modelo personalizado para nuestro mercado objetivo realizando una evaluación psicométrica obligatoria para todos los usuarios de Junta+.
- Validador de identidad: Como requisito obligatorio para la creación de una cuenta en Junta+, se validará la identidad del usuario contra RENIEC para así brindar información pertinente al Fideicomiso y pueda cumplir con la

diligencia sobre lavado de activos y financiamiento del terrorismo como parte del servicio prestado.

Entregables

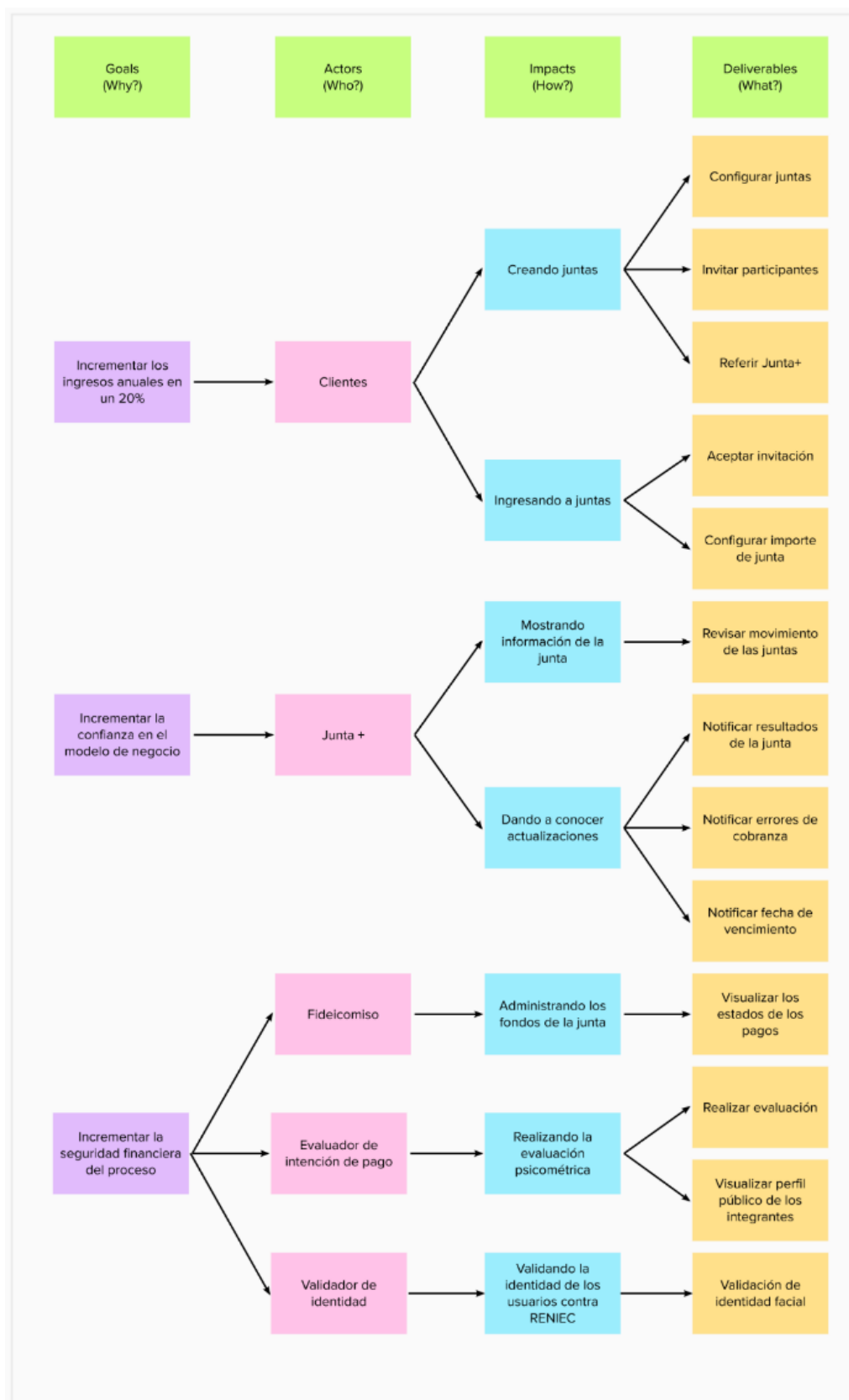
Los mínimos entregables identificados para lograr el impacto deseado en los actores, y aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Junta+ son:

- Configurar junta. Se configurará el rango aceptado del importe de la junta, la duración, la fecha de vencimiento de pago y las configuraciones adicionales de administración que considerarán las siguientes opciones: (1) Aportaremos “n” cantidad de meses antes de iniciar los sorteos, (2) Pagaremos “n” cantidad de cuotas antes de iniciar la junta, (3) Nosotros asumiremos el riesgo.
- Invitar a junta. Se podrá invitar a una junta a través de un link de acceso que podrá ser compartido por todos los canales (Facebook, Instagram, WhatsApp, e-mail, etc.).
- Referir Junta+. Se podrá invitar a Junta+ a través de un link de acceso que podrá ser compartido por todos los canales (Facebook, Instagram, WhatsApp, e-mail, etc.). El referente contará con un código único que podrá ser usado por el referido para acceder a los descuentos, según campaña vigente.
- Aceptar invitación a junta. El anfitrión es el único usuario de la junta que puede aceptar o rechazar una solicitud de acceso. Para su evaluación se mostrará el perfil público del usuario con la información pertinente.
- Configurar importe de junta. Al ingresar a una junta, el usuario podrá configurar el valor por el cual desea ingresar a la junta, este valor deberá estar incluido dentro del rango configurado por el anfitrión. El importe registrado mostrará la cuota que el usuario deberá aportar en su grupo incluyendo la comisión por el uso de Junta+.
- Revisar movimientos de junta. Cada junta contará con información general y la lista de los últimos movimientos realizados, tanto los aportes como la entrega de los sorteos.
- Notificaciones: El aplicativo móvil de Junta+ notificará a todos los integrantes del grupo sobre: (1) los resultados del sorteo aleatorio (2) la proximidad de la fecha de vencimiento y (3) los errores de cobranza (para el débito automático) en caso aplique.

- Visualizar los estados de los pagos. Para los depósitos que no cuenten con débito automático obligatorio, se contará con un módulo de registro de pagos desde donde se podrá hacer seguimiento a las transacciones canceladas, en proceso o registradas. Las transacciones que no cuenten con el registro del número de operación dentro de las 24 horas desde que se crea la solicitud de pago serán canceladas.
- Realizar evaluación psicométrica. El aplicativo móvil de Junta+ se integrará con el servicio de Moyo AI para realizar la evaluación psicométrica. La evaluación consta de 20 preguntas con 2 opciones de respuesta, las mismas que toman en ser contestadas entre 6 a 8 minutos. El llenado de la encuesta es obligatorio para completar el registro del usuario.
- Visualizar perfil público de integrantes. Dentro de la sección de juntas, los usuarios, además de los movimientos y sorteos de la junta, podrán visualizar el perfil público de los miembros de su grupo. El perfil incluye información básica del usuario y la calificación obtenida dentro de Junta+.

En la figura 9.2 se visualiza el mapa de impacto de Junta+.

Figura 9.2 Mapa de Impacto de Junta+



Elaboración: los autores de la tesis

9.5.2. Mapa de historia de usuario

Tomando como base el mapa de impacto se diseñó el mapa de la historia del usuario del aplicativo Junta+ tomando en consideración para el primer lanzamiento la inclusión de todos los entregables identificados como necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio, es decir, funcionalidades básicas o no renunciables. A ellas se incluyeron funcionalidades necesarias para asegurar una experiencia integral.

Los entregables fueron categorizados en ocho (08) tareas de usuario y cuatro (04) actividades, las mismas que se visualizan en la figura 9.3.

Los entregables identificados para poder escalar el modelo de negocio, serán detallados en los próximos capítulos como releases “futuros”, siempre y cuando el modelo inicial reciba la acogida esperada. Por lo que su implementación no está considerada en el presente plan.

Figura 9.3. Mapa de historia de usuario de Junta+



Elaboración: los autores de la tesis

9.5.3. Prototipo de la solución

A continuación, se muestran los prototipos desarrollados en base al mapa de historia del usuario. El aplicativo respetará la tipografía y paleta de colores definidos en el logo de la empresa.

Figura 9.4. Splash y login

El prototipo de la pantalla de login de JUNTA+ presenta el logo de la entidad en la parte superior izquierda, con el texto "Ahorrar es posible". A la derecha, se muestra el mensaje "Bienvenido". Debajo de esto, hay dos campos de entrada: "Usuario" y "Clave", este último con un ícono de ojo para alternar la visibilidad. Un botón azul "Continuar" se encuentra debajo de los campos. En la parte inferior, hay un enlace "¿Olvidaste tu clave?" y un botón "Registrate" que se activa al hacer clic en el enlace.

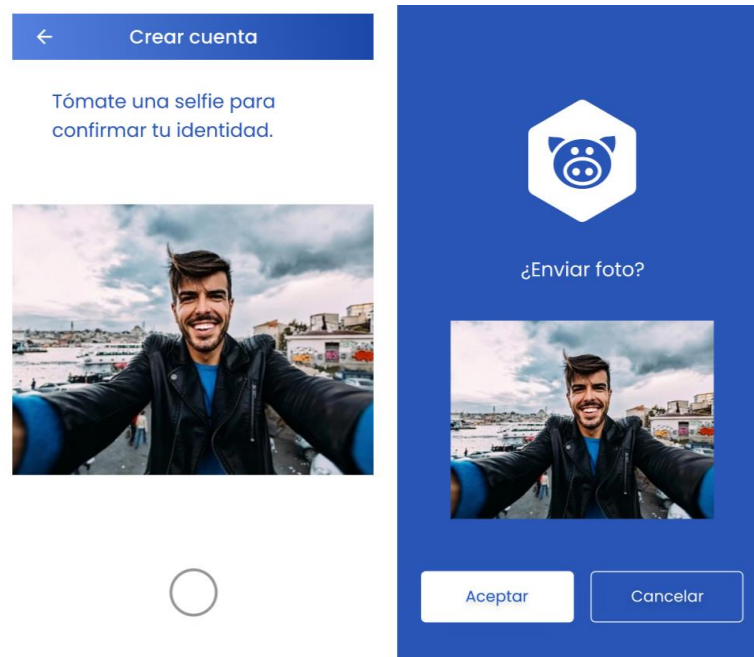
Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.5 Creación de cuenta

El prototipo de la pantalla de creación de cuenta de JUNTA+ está dividido en dos secciones. La sección izquierda, titulada "Crear cuenta", contiene campos para "DNI" y "Nº de doc" con un ícono de lupa. Debajo, se agrupan los campos en tres secciones: "Datos personales" (Nombres*, Apellidos*, Fecha de nacimiento*), "Datos de contacto" (Número celular*, Corre electrónico*) y "Acceso" (Clave*, Confirmar clave*). Un botón "Continuar" está al final. La sección derecha, también titulada "Crear cuenta", muestra el mensaje "Ingresa tu código sms" y un campo de entrada con los dígitos "2 4 5 8 6 1" que se van ingresando. Un botón "Continuar" está al final.

Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.6 Autenticación de identidad



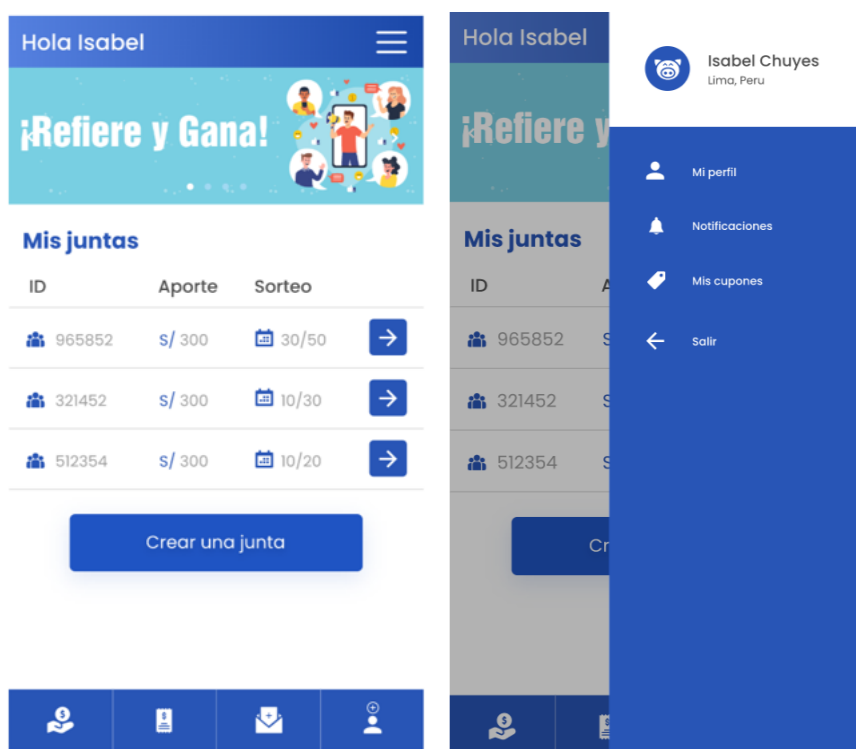
Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.7 Evaluación psicométrica



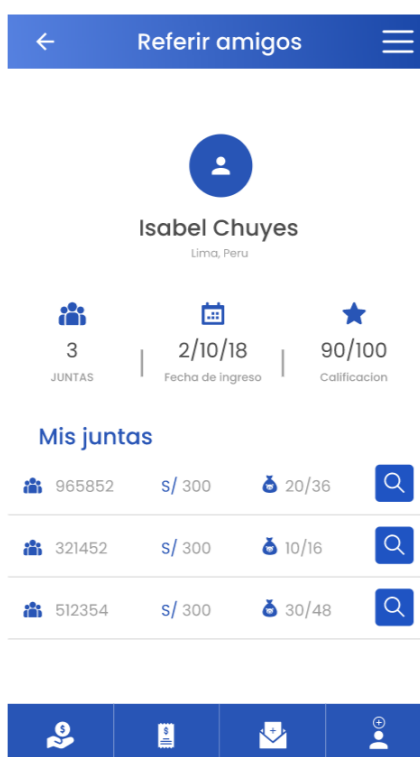
Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.8 Home y menú principal



Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.9 Perfil



Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.10 Detalle de junta - Salir de junta

Junta: 965852

30/40
Miembros

S/ 2.500
Pozo acumulado

1/8
Fecha de sorteo

Detalle de junta

Anfitrión: Carlos Raul Benites Nieto

Fecha de creación: 1/1/19

Cuotas actuales: 20/36 meses

Cuotas restantes: 16/36 meses

Monto para ingresar : S/ 1500 - S/ 5000

Fecha de vencimiento: 1/8/20

Fecha de sorteo: 1/8/20

Cantidad de miembros actuales: 30/40

ID de la junta: 965852

Últimos movimientos

Carlos Perez	+ S/ 300	30/6
Eduardo Paniagua	+ S/ 400	24/6
Miguel Acuña	+ S/ 500	20/6

Solicitar salir de la junta

Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.11 Crear junta y agregar participantes

← Crear una junta

Rango de montos

1501 - 5000

Duración

18 meses

Fecha de vencimiento

*Fecha de sorteo +2/x/y

Cantidad de miembros

30 - 50 40

Invita a tus contactos con tu código de referido

XJ47Y

Agregar participantes

Crear junta

Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.12 Ver junta - último sorteos y movimientos

← Junta: 965852

30/40 Miembros	S/ 2.500 Pozo acumulado	1/8/20 Fecha de sorteo
-------------------	----------------------------	---------------------------

Realizar pago Enviar últimos movimientos

Últimos sorteados

Carlos Perez	S/ 3000	1/7
Eduardo Paniagua	S/ 3000	1/6
Miguel Pineda	S/ 3000	1/5

Últimos movimientos

Carlos Perez	+ S/ 300	30/6
Eduardo Paniagua	+ S/ 400	24/6
Miguel Acuña	+ S/ 500	20/6

Icons: Payment, Document, Mail, Profile

Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.13 Registro de pagos

← Realize un pago

Seleccione una junta

965852

3214520

5123540

6423548

Detalle de junta

Anfitrión: Carlos Raul Benites Nieto

Fecha de creación: 1/1/19

Cuotas actuales: 20/36 meses

Cuotas restantes: 16/36 meses

Monto para ingresar : S/ 1500 - S/ 5000

Fecha de vencimiento: 1/8/20

Cantidad de miembros actuales: 20/40

Ingresar pago

← Realize un pago

Registra tu transferencia

Junta: 965852

Tu cuota de vencimiento es : S/ 105.00

Fecha limite: 1/8/20

en tu app o web

BCP

CCO: 192-597243521-0-66 [Copiar](#)

CCI: 002-19419207536401696 [Copiar](#)

Junta+ SAC - RUC 20601030013

Una vez realizado el depósito debes enviar la constancia a través de estos métodos a:

depositosjuntamas@juntamas.com.pe

Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.14 Mis pagos

← Mis pagos

Cancelado

En proceso

Registrado

965852	S/ 300	8/12	
321452	S/ 300	6/12	
512354	S/ 300	1/12	

Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.15 Invitación a una junta

← Invitar a una junta

Seleccione una junta

965852

3214520

5123540

6423548

Detalle de junta

Anfitrión: Carlos Raul Benites Nieto
Fecha de creación: 1/1/19
Cuotas actuales: 20/36 meses
Cuotas restantes: 16/36 meses
Monto para ingresar : S/ 1500 - S/ 5000
Fecha de vencimiento: 1/8/20
Cantidad de miembros actuales: 20/40

Agregar invitados

← Invitar a una junta

Para invitar a tus contactos comparte tu código de referidos

XJ47Y

Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.16 Unirse a una junta

← Unirse a una junta

Ingresa el numero de junta

965852

Detalle de junta

Anfitrión: Carlos Raul Benites Nieto
Fecha de creación: 1/1/19
Cuotas actuales: 20/36 meses
Cuotas restantes: 16/36 meses
Monto para ingresar : S/ 1500 - S/ 5000
Fecha de vencimiento: 1/8/20
Cantidad de miembros actuales: 20/40

Continuar

← Unirse a una junta

Detalle de junta

Cuotas actual: 20/36 meses
Cuotas pendientes: 16/36 meses
Rango de la junta : S/. 1500-5000
Fecha de vencimiento: 1/8/20
Fecha de sorteo: 3/8/20

Ingresar aporte total

S/ 1600

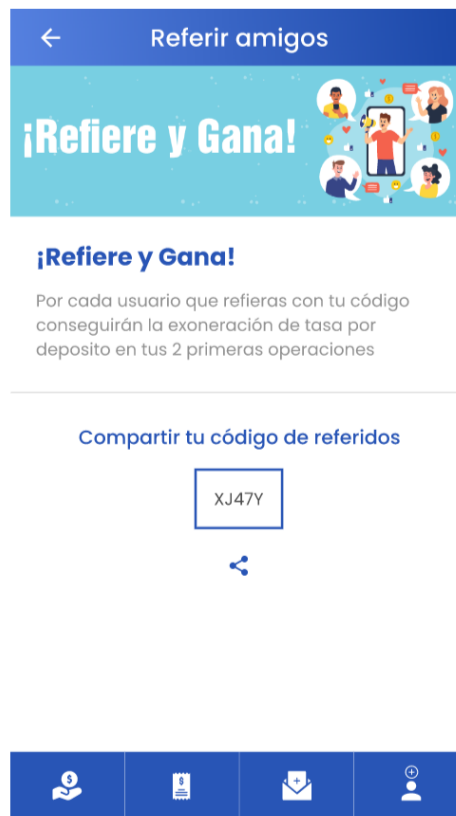
Monto mensual: S/ 100
Comisión: 5
Total: S/ 105

Solicitar acceso

Elaboración: los autores de la tesis

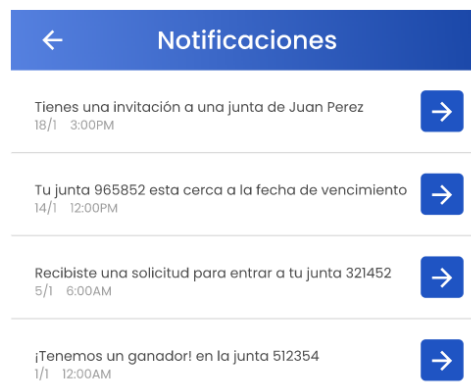
111

Figura 9.17 Refiere Junta+



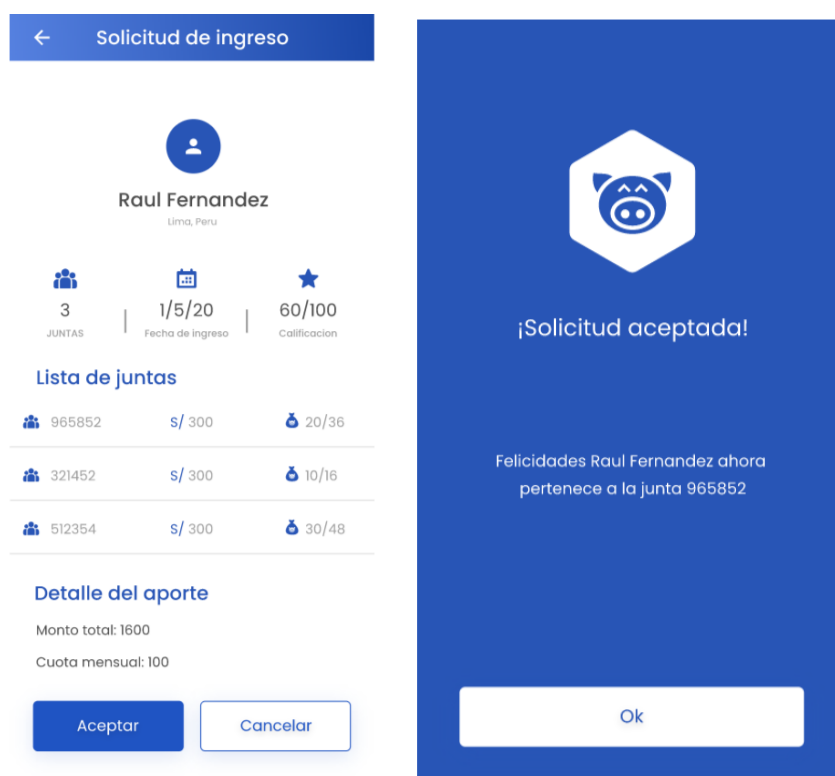
Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.18 Notificaciones de Junta+



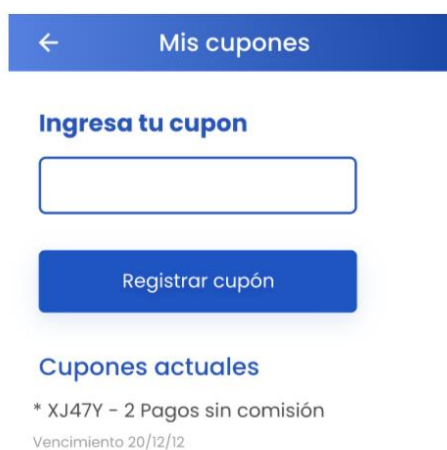
Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.19 Aceptar solicitud de ingreso a junta



Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.20 Registro de cupones



Elaboración: los autores de la tesis

9.5.4. Operación del Fideicomiso

El modelo de negocio de Junta+, para ofrecer un mayor control, seguridad y bancarización trabajará con un Fideicomiso, el tipo de fideicomiso será el de administración de flujos.

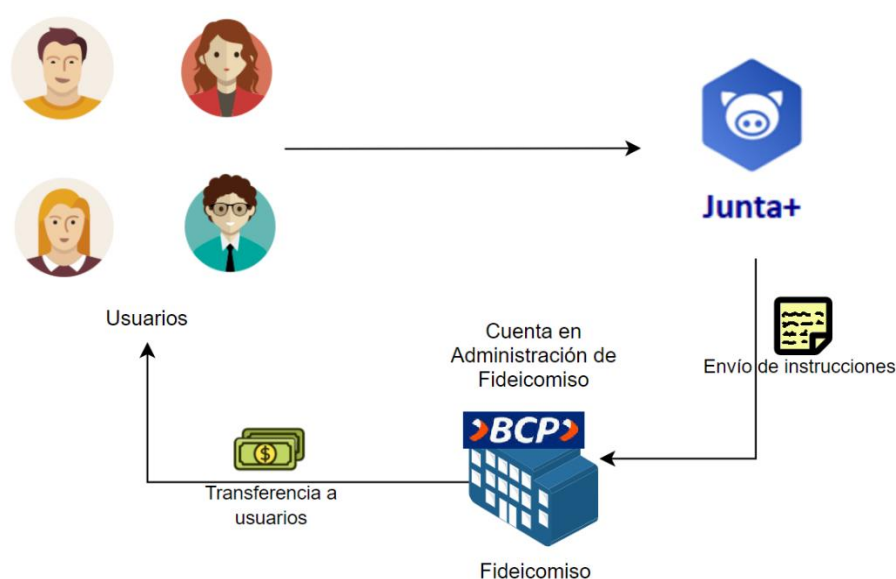
Junta+ solicitará y enviará la información personal obligatoria de los usuarios de Junta+ para las validaciones respectivas por parte de la Empresa Fiduciaria en cumplimiento con las resoluciones SBS N° 2660-2015 y SBS N° 486-2008, la cual autoriza la Norma para la Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo a los sujetos obligados a informar que no cuenten directamente con un organismo supervisor. Así como la asignación de un oficial de cumplimiento por parte de la Empresa Fiduciaria quien regulará y asegurará la legalidad de los fondos de las juntas. Por lo expuesto, Junta+ no está obligado a informar a la UIF-Perú, por no prestar los servicios y actividades especificadas en el artículo 3 de la resolución. Junta+ presta un servicio de aplicación móvil como herramienta para la autoorganización de las juntas.

Los usuarios registrarán su cuenta bancaria, la misma que deberá estar a nombre del usuario titular de Junta+, esta validación será realizada por Junta+. Las cuentas registradas serán usadas para informar al fideicomiso y pagar el importe total de la junta de los sorteos del mes.

Mensualmente en el día de pago, Junta+ enviará un formulario con instrucciones al fideicomiso con el detalle de las personas sorteadas y sus respectivos números de cuenta para el depósito respectivo.

El fideicomiso recibirá las instrucciones y realizarán las validaciones correspondientes procediendo luego a realizar los depósitos.

Figura 9.21. Proceso de operación con fideicomiso



Elaboración: los autores de la tesis

9.6. Políticas del servicio

9.6.1. Términos y condiciones del uso del servicio

Los usuarios que se registren a Junta+ deberán leer y aceptar los términos y condiciones del servicio, los mismos que especifican las responsabilidades que tendrán los usuarios dentro de Junta+, así como la responsabilidad de la empresa hacia los usuarios.

Condiciones generales:

- El anfitrión es el único responsable dentro de una junta, de configurar los parámetros que determinarán la operación de la junta.
- Los usuarios invitados a una junta son libres de decidir la conveniencia o no de acceder a dicha junta, en cumplimiento con los parámetros configurados por el anfitrión.
- El importe por el que accederá un usuario a una junta es determinado por él mismo, a libre criterio, siempre y cuando este importe cumpla con los rangos permitidos dentro del grupo.
- Junta+ no se hace responsable por la cobranza mensual de los grupos, pero pone a su disposición las herramientas necesarias para facilitar la cobranza dentro del

grupo y salvaguardar los depósitos realizados, los mismos que serán gestionados a través de un fideicomiso, quién realizará el depósito del importe total de la junta a los ganadores de los sorteos según las indicaciones de Junta+.

- Junta+ garantiza la disponibilidad y performance de la plataforma, así como la continuidad del servicio.
- Los sorteos se realizan mensualmente, al día siguiente de la fecha de vencimiento.
- Junta+ mantendrá informado a todos los integrantes del grupo de los movimientos realizados dentro del mismo a través de alertas y notificaciones, las mismas que incluirán la proximidad de la fecha de vencimiento, el comunicado de (los) ganador(es) del sorteo, las cuotas no cobradas durante el mes, los errores de recaudación a través del débito automático y los nuevos ingresos o salidas de integrantes de la junta.
- Los usuarios de Junta+ incurrían en las siguientes penalidades cuando se cumpla lo especificado:
 - Penalidad del 5% del valor total de la junta por solicitar el retiro anticipado de la junta. Las solicitudes de retiro son únicamente válidas si el cliente aún no ha sido sorteado.
 - Mora del 0.05% del valor de la cuota mensual, por incumplimiento de pago dentro de la fecha de vencimiento. La mora será cobrada de dos maneras distintas: (1) descontando el importe total de la junta, en caso el cliente aún no haya salido sorteado y (2) cargando el valor de la mora en la cuota total mensual próxima.
 - La mora del 0.05% se acumulará por cada día de retraso y no será exonerable.
- Los costos y penalidades especificados en el punto anterior pertenecen al pozo acumulado del grupo. Junta+ no se verá beneficiado por ningún motivo de los importes recaudados por estos conceptos.
- Si al finalizar la junta, y luego de haber cumplido con todos los sorteos de los integrantes hábiles, existe un saldo remanente en el pozo acumulado del grupo, el total restante será dividido en partes iguales entre los integrantes del grupo que:
 - Hayan terminado de pagar todas sus cuotas mensuales.

- Hayan sido beneficiados de la junta por sorteo.
- Los usuarios que deseen retirarse de una junta deberán:
 - Enviar su solicitud de retiro desde el aplicativo móvil de Junta+, a través del perfil del usuario donde figurará el detalle de cada junta a la que pertenece.
 - Las solicitudes de retiro serán evaluadas y atendidas por un asesor especializado de Junta+ quién se hará cargo del proceso de desvinculación de la junta, realizando la liquidación de lo aportado por el usuario a la fecha de recibida la solicitud y descontando la penalidad correspondiente por el retiro.
 - La penalidad será exonerada siempre y cuando el usuario transfiera su cupo en el grupo a un nuevo usuario, proceso para lo cual el solicitante contará con dos (02) días hábiles desde el registro de su solicitud.

Consideraciones importantes

- Para asegurar la transparencia, seguridad y resguardo del pozo acumulado del grupo, los integrantes aceptan y están de acuerdo con que Junta+, a través de las cuentas del Fideicomiso, sea el único responsable de la gestión de los aportes y sorteos que se realicen en la junta.
- El grupo es autónomo y mantiene cualquier consulta, coordinación o comunicación dentro de la junta a través del Anfitrión, excluyendo a Junta+ de cualquier responsabilidad o contingencia que se pudiera presentar que no corresponda al salvaguardo y gestión del pozo acumulado del grupo a través de las cuentas del Fideicomiso.
- No podrán crearse juntas por menos de 500 soles y más de 50,000 soles, de la misma forma que la duración no podrá ser menor a 6 meses y mayor a 60 meses.
- El tratamiento de la información personal solicitada a través del aplicativo móvil de Junta+ cumplirá con la Política de Protección de Datos Personales vigente. La información mínima requerida da cumplimiento a los procesos de autenticación de identidad y controles regulatorios exigidos por la Empresa Fiduciaria.
- Junta+ podrá bloquear la cuenta del usuario, sin previo aviso, cuando lo considere pertinente y en cumplimiento con la prevención de lavado de activos y terrorismo.

- Junta+ limitará el acceso a juntas de ser necesario en función del score crediticio obtenido y calculado por la evaluación psicométrica obligatoria y el comportamiento y cumplimiento de pagos dentro de Junta+.

Alcance del servicio

- Los términos y condiciones detallados en el presente documento aplican a la regulación de los usuarios que crean nuevas juntas, así como para quienes acepten ingresar a una.
- El servicio se encontrará disponible únicamente para personas naturales que cuentan con DNI (documento de identidad nacional).

Costo del servicio

- Junta+ cobra por los servicios prestados a todos sus usuarios, de manera fija y constante, una comisión mensual del 5% de la cuota mensual, porcentaje que podrías variar, sin previo aviso, y comunicado a través del home del aplicativo móvil, con la intención de mejorar la seguridad de la operación y los servicios complementarios ofrecidos.

9.6.2. *Política de protección de datos personales*

La política de protección de datos personales está disponible para lectura de los usuarios a través de un link en la interfaz de creación de cuenta, así como la aceptación de la misma a través de una casilla de verificación, la cual al ser marcada da conformidad a la revisión de los términos y condiciones expuestos.

Dado que Junta+ obtiene información de sus usuarios a través de los servicios contratados por sus diferentes proveedores e información complementaria llenada por el usuario, Junta+ en conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29733 Ley de Protección de Datos personales y/o sus normas reglamentarias, complementarias, modificatorias, sustitutorias y demás disposiciones aplicables, y en preocupación de la protección y privacidad de datos personales brindados por nuestros usuarios, garantizamos la absoluta confidencialidad de los mismos, tomando en consideración lo siguiente:

- Junta+, en cumplimiento con las obligaciones y/o requerimientos que exige la legislación de Lavado de Activos, podrá transferir la información de sus usuarios a las autoridades competentes y entes reguladores para las verificaciones respectivas y competentes.

- Los datos personales de los usuarios de Junta+ permanecen salvaguardados, garantizando el mantenimiento de la confidencialidad y el tratamiento seguro de la información de forma indefinida, salvo revocatoria a solicitud libre del cliente.
- Los usuarios de Junta+, en caso soliciten la baja de sus datos personales, podrán decidir permanecer en contacto con Junta+ a través de la comunicación de promociones o nuevos servicios ofrecidos, de la misma forma que podrán solicitar su desligue absoluto e irrevocable, autorizando la eliminación de sus datos personales de las bases de datos de Junta+ definitivamente.
- La autorización brindada por los usuarios, para el tratamiento de sus datos personales alcanza al empleo y conservación de dichos datos en la promoción de otros servicios que pueda ofrecer Junta+, incluso después del no uso iterativo del aplicativo de Junta+, salvo revocatoria a solicitud libre del cliente.
- Junta+ permite al usuario el ejercicio de los derechos de información, acceso, actualización, inclusión, rectificación, supresión o cancelación, oposición y revocación del consentimiento, en los términos establecidos en la Ley, solicitando a Junta+ la revocatoria de su consentimiento, para lo cual deberá contactar al Asesor especializado a través del chat de soporte del aplicativo o enviando su solicitud a través del correo electrónico atencionalcliente@juntamas.com, adjuntando la copia legible de su documento de identidad en ambos casos. Las solicitudes recibidas serán atendidas dentro de los plazos definidos por Ley.

9.7. Procesos de operación del negocio

La operación de Junta+ ha definido tres (03) procesos principales que permitirán a los usuarios acceder, interactuar y gestionar sus juntas de manera intuitiva e inmediata. Los procesos diseñados cumplen con los atributos del servicio ofrecido, los entregables y los objetivos estratégicos de Junta+.

Junta+ operará a través de un Fideicomiso, por lo que se considerará como un actor dentro de los procesos que apliquen.

9.7.1. Proceso de registro y evaluación de clientes

El proceso de registro y evaluación de clientes tendrá como principal objetivo:

- Asegurar la autenticidad de la identidad de los usuarios de Junta+ para evitar suplantaciones de identidad, así como validar la originalidad de sus documentos de identidad y datos personales, información exigida por el regulador del Fideicomiso para las revisiones de prevención y lavado de activos respectivas.
- Evaluar la intención de pago de los usuarios para la creación de su perfil público y su calificación dentro del modelo de Junta+.

Los controles implementados dentro del procesos son:

Registro de datos personales

- El cliente de Junta+ al ingresar al aplicativo deberá registrar la información personal obligatoria solicitada en el formulario de creación de cuenta.
- Solo se aceptan personas naturales nacionales, por lo que el único documento de identidad válido será el DNI.
- La creación de la cuenta obligará además la toma de una evaluación psicométrica personalizada para el modelo de negocio de Junta+, la misma que será creada por Moyo AI. La evaluación psicométrica, a diferencia de las evaluaciones cuantitativas tradicionales, se enfoca en identificar la intención o voluntad de pago, evaluando otros parámetros como valores, actitudes, creencias, culturas, entre otros. Moyo evalúa cinco (05) parámetros en dieciocho (18) preguntas: (1) integridad, (2) consistencia, (3) tomador de riesgo, (04) oportunidad y (05) consistencia de tiempo, los mismos que deberá salir aprobados para completar el registro de la cuenta. La calificación mínima aprobada por el modelo es de 60/100 puntos. Moyo AI ofrece además un proceso de monitoreo como parte de su servicio de postventa que tiene como finalidad identificar los cambios de comportamiento que se puedan presentar en el mercado objetivo para la actualización del modelo de evaluación en caso aplique.
- Si la evaluación es aprobada, se solicitará al usuario la información de su cuenta bancaria donde el Fideicomiso realizará el depósito de su junta en caso sea ganador del sorteo. Junta+ será responsable de validar que la cuenta pertenezca al usuario, en caso esto no se cumpla, la cuenta será observada bloqueando el registro. Esta validación se realizará durante el registro de la cuenta y antes del depósito del importe total de la junta a los ganadores del sorteo.

- Nota: El cliente podrá realizar durante su permanencia en Junta+, actualizaciones de la cuenta bancaria, en caso aplique.

Validación de datos personales

- Con el DNI el aplicativo, a través de su integración con TOC, solicita al cliente acceso a la cámara del celular para proceder con la autenticación por reconocimiento facial, a través de algoritmos de visión e inteligencia artificial, deep learning y tecnología bajo patente de TOC. Esta integración permitirá, además, la obtención de los datos personales, reduciendo el riesgo de error en la toma de datos.
- Con la información recopilada Junta+ realizará verificaciones preliminares en las listas OFAC, expedidas por el Consejo de Seguridad de la ONU que incluyen listas de financiamiento de armas de destrucción masiva y listas de terroristas, emitiendo un informe final de la búsqueda realizada.
- El formulario de registro de cuenta solicitará, además, el número de celular donde el aplicativo se ha instalado. De la misma forma se solicitará un correo personal para la recuperación de la contraseña.
- Junta+ será responsable de validar la cuenta bancaria registrada por el usuario, realizando una transferencia de prueba.

Autenticación de datos

- La empresa Fiduciaria realizará búsquedas adicionales que complementen las verificaciones reguladas por el Sistema de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SPLAFT), teniendo la facultad de solicitar el bloqueo de la cuenta del usuario y cualquier operación que realice a través del aplicativo.
- El acceso al aplicativo será con la contraseña configurada por el usuario. La misma que no se mantendrá guardada por efectos de seguridad y se encontrará debidamente encriptada en las bases de datos de Junta+

Activación de la cuenta

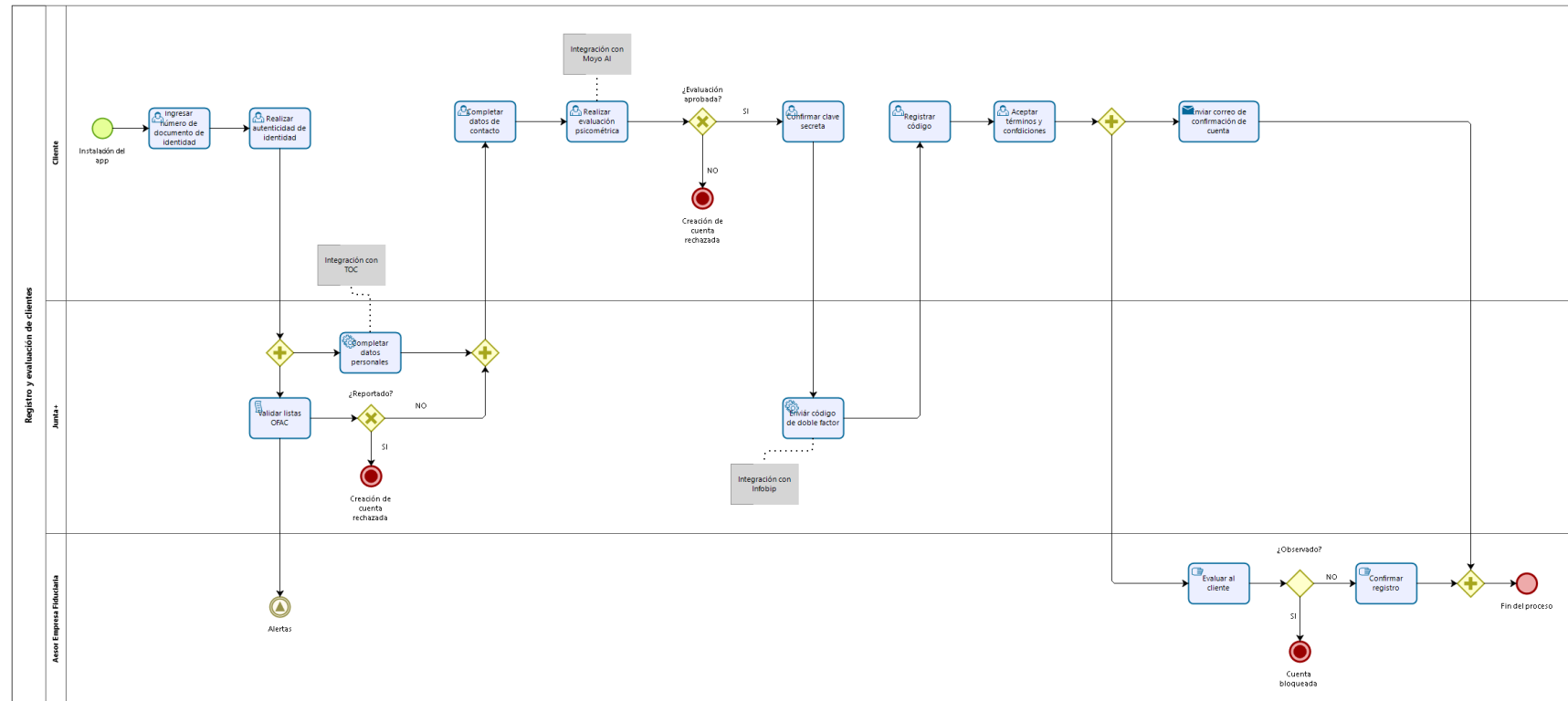
- Una vez completado el registro, la solicitud de activación de cuenta se realizará a través de un SMS que contendrá un código único para verificar el número de

celular registrado, y el equipo móvil que el usuario está autorizando para usar Junta+.

- La cuenta será activada una vez completo el proceso de registro y siempre y cuando no se hayan encontrado observaciones en el cliente por parte de Junta+.
- La activación será confirmada por correo electrónico donde se mostrará la contraseña creada por el usuario. Asimismo, se le indicará el plazo que deberá esperar para poder realizar transacciones a través de Junta+.
- La activación de una cuenta será notificada también a la Empresa Fiduciaria para sus respectivas validaciones.
- La activación de la cuenta permitirá al usuario navegar por el aplicativo, pero no podrá realizar operaciones hasta contar con la aprobación de la Empresa Fiduciaria, es decir, no podrá realizar pagos o crear juntas.
- El oficial de cumplimiento revisará la información proporcionada del cliente, y en caso esta no proceda, informará a Junta+ para realizar el bloqueo de la cuenta por medidas de seguridad.
- Las verificaciones realizadas por la Empresa Fiduciaria tendrán un tiempo de respuesta de 24 horas como máximo.

En la figura 9.22 se diagrama el flujo del proceso.

Figura 9.22. Proceso de registro y evaluación de clientes



Elaboración: los autores de la tesis

9.7.2. *Proceso de operación de juntas online*

El proceso de operación de juntas online tiene como principal objetivo:

- Asegurar que las operaciones realizadas a través del aplicativo de Junta+ sean intuitivas y promuevan el autoservicio, ventaja competitiva principal del modelo de negocio propuesto.

Los controles implementados dentro del procesos son:

Creación de junta

- Los usuarios que deseen ser anfitriones de un grupo podrán crearlo desde el home del aplicativo configurando los siguientes parámetros: (1) Rango de montos, (2) Duración del grupo, (3) Fecha de vencimiento de primera cuota, (4) Cantidad de miembros permitidos y (5) Configuraciones adicionales
- El rango de montos permitirá grupos de hasta 1,500 soles, de 1,501 a 5,000 soles, de 5,001 a 10,000 soles y más de 10,000 soles, donde el tope permitido es 50,000 soles.
- La duración del grupo podrá ser como mínimo 6 meses y como máximo 60 meses y puede ser fijada por el anfitrión.
- La fecha de vencimiento escogida será respetada para los próximos meses como una fecha fija, en caso el día no exista, se tomará el día menor siguiente hábil, los vencimientos no considerarán domingos ni feriados y se postergarán al día próximo inmediato disponible.
- Las fechas de sorteo no serán parte de la configuración de la junta, y se respetará el sorteo al día siguiente del vencimiento, tomando en consideración únicamente a los integrantes del grupo que se mantengan al día en sus pagos y no hayan salido previamente sorteados.
- La cantidad de miembros es configurable y no podrá exceder en hasta 3 veces el número de meses de la junta. No podrá ser menor al número de meses de duración de la junta. Es decir, para una junta de 6 meses se podrá configurar como máximo 18 integrantes y como mínimo 6.
- Las configuraciones adicionales incluyen los controles de cobranza opcionales, las opciones disponibles serán: (01) Aportaremos “n” cantidad de meses antes de iniciar los sorteos, (2) Pagaremos “n” cantidad de cuotas antes

de iniciar la junta, (3) Nosotros asumiremos el riesgo, en caso se escoja una de las opciones disponibles el anfitrión deberá especificar el valor escogido.

- Ninguna de las configuraciones escogidas podrá ser modificada una vez que la junta inicie la recaudación y sorteos.
- Las juntas iniciarán su operación cuando al menos el 80% de los integrantes conformen el grupo.

Agregar participantes

- Solo el anfitrión de un grupo puede agregar participantes.
- Para agregar un participante se podrá realizar desde el módulo de creación de juntas, o directamente en el módulo de invitación una vez que el grupo ya esté creado.
- Los integrantes podrán ingresar al grupo en cualquier momento, incluso si el grupo ya hubiera iniciado sus operaciones, siempre y cuando aún haya cupos. Nota: si un integrante ingresa a un grupo avanzado, el importe de la junta por la que ingrese se dividirá entre los meses pendientes de la junta.
- La invitación a las juntas se realizará a través de la acción “Compartir” nativa de los respectivos sistemas operativos. La invitación puede incluir a personas que no sean usuarios de Junta+, así como usuarios ya existentes. Nota: si la invitación llega a un no usuario de Junta+, se dará inicio al proceso de registro y evaluación de usuarios.
- Los participantes no podrán acceder a más de 3 cupos dentro de un mismo grupo.

Ingresar a una junta

- Los usuarios podrán acceder a una junta, a través de la opción “Ingresar a junta” del aplicativo móvil de Junta+.
- Para ingresar a una junta, se deberá registrar el ID de la misma, código único que la identifica.
- Al realizar la búsqueda, se brindará al usuario información relevante de la junta: (1) Nombre del anfitrión, (2) Duración de la junta, (3) Cuotas pagas y cuotas restantes, (4) Rango del importe de la junta, (5) Próximo vencimiento, (6) Próximo sorteo y (5) Cantidad de miembros.

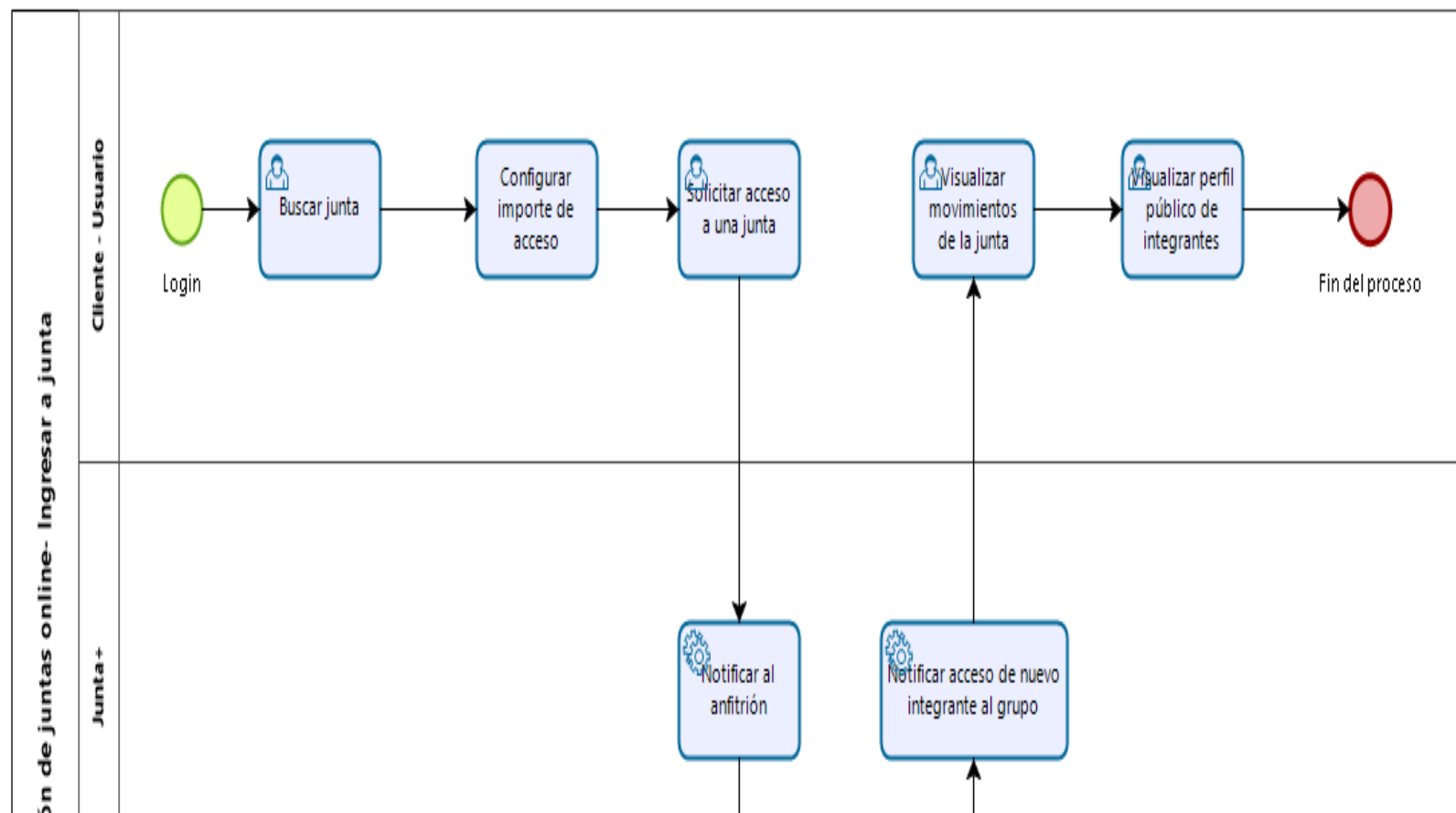
- Para ingresar a una junta el usuario deberá registrar el importe total de la junta por el que ingresará, Junta+ mostrará, en función de las cuotas restantes, el importe total que deberá abonar el usuario incluyendo la comisión del servicio.
- Una vez que el usuario registro su solicitud, el Anfitrión de la junta deberá aceptar el ingreso.
- Para aceptar el ingreso del usuario, el Anfitrión contará con acceso al perfil público del solicitante, el perfil público incluirá: (1) Nombre del usuario, (2) Cantidad de juntas activas en las que participa, (3) Fecha de ingreso a Junta+, (4) Calificación (score) en Junta+, (5) Cuota mensual y número de cuotas pagadas en las juntas activas, (6) Detalle del importe total de la junta por el cual ingresará el usuario.
- El Anfitrión, si lo considera oportuno, podrá rechazar la solicitud.
- El ingreso a más juntas dependerá del score obtenido en Junta+, el score inicial considerará la evaluación psicométrica realizada por el usuario, el mismo que podrá mejorar o empeorar en función del cumplimiento de pago de las cuotas mensuales en las juntas donde participa.
- Una vez el usuario sea aceptado en una junta, tendrá acceso a los movimientos de esta, así como al perfil público de los integrantes de su junta.

Sorteos mensuales

- Los sorteos se ejecutarán automáticamente al día siguiente del vencimiento.
- Los integrantes de la junta que podrán participar en el sorteo serán únicamente los que se encuentren al día en sus pagos y no hayan sido aún sorteados.
- En un mes, la junta podrá sortear a cuántos clientes alcance el pozo acumulado, es decir, podrá ser posible contar con más de una sorteado si el pozo lo permite.
- Una vez que la transferencia del dinero de la junta al ganador se haya concretado, Junta+ actualizará los movimientos de la junta, reduciendo del pozo acumulado el importe total de la junta del(los) ganador(es).

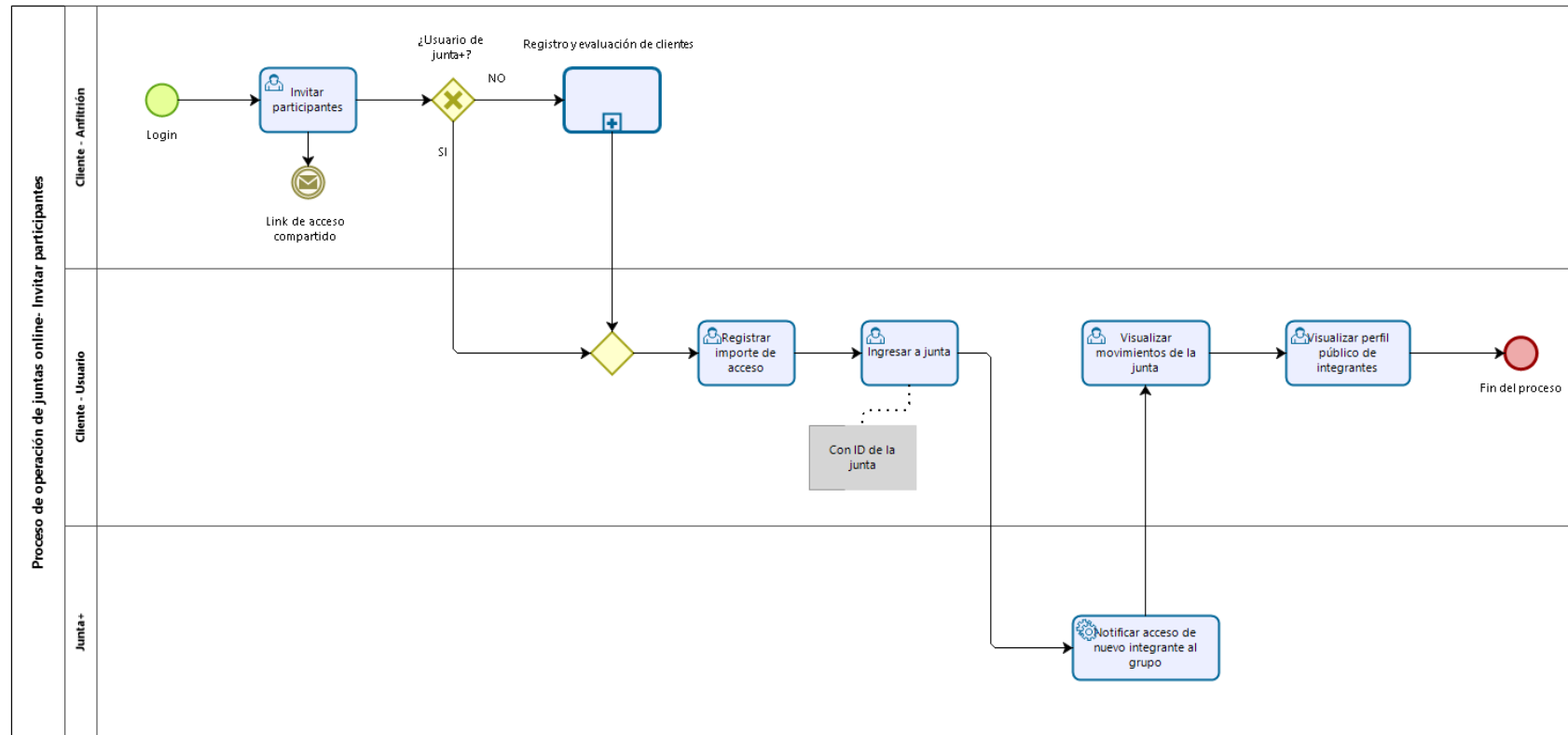
En las figuras 9.23 y 9.24 se diagraman los flujos del proceso de operación de juntas online.

Figura 9.23. Proceso de operación de juntas online – Ingresar a una junta



Elaboración: los autores de la tesis

Figura 9.24. Proceso de operación de juntas online – Invitar a una junta



Elaboración: los autores de la tesis

9.7.3. *Proceso de recaudación y depósitos*

El proceso de recaudación y depósitos tiene como principal objetivo:

- Hacer viable las operaciones de Junta+, centralizando la recaudación y los depósitos de los sorteos a través de una cuenta de Fideicomiso.

Los controles implementados dentro del procesos son:

Recaudación mensual

- Los usuarios que hayan ingresado a juntas por un importe total menor a 10,000 soles deberán registrar mensualmente el pago de su cuota mensual a través del aplicativo móvil de Junta+.
- Los usuarios depositarán directamente a las cuentas del Fideicomiso el importe de su cuota total.

Nota: los usuarios podrán abonar cuotas parciales o adelanto de cuotas si así lo deciden. En el caso de amortización de cuota, no se notificará a los integrantes de la junta como pago realizado hasta que se haya pagado por completo la cuota mensual.

- El Departamento de Operaciones de Junta+ será responsable de validar y dar seguimiento a los depósitos de las operaciones realizadas por los usuarios.
- Si existe alguna observación en la operación registrada, Junta+ se contactará de manera inmediata con el usuario para validar el depósito. Una vez el usuario brinde la información restante, Junta+ actualizará los movimientos de la junta.
- Los usuarios que hayan ingresado a juntas por un importe total mayor o igual a 10,000 contarán con el servicio de débito automático sin costo alguno y de manera obligatoria.
- Junta+ notificará al grupo de los pagos no realizados al día siguiente de la fecha de vencimiento de manera tal que el grupo y Anfitrión puedan gestionar la cobranza respectiva.

Tratamiento de la morosidad

- Los grupos de Junta+ son autónomos y mantienen cualquier consulta, coordinación o comunicación dentro de la junta a través de su anfitrión, excluyendo a Junta+ de cualquier responsabilidad o contingencia que se pudiera presentar, que no corresponda al salvaguardo y gestión del pozo acumulado del grupo, a través de las cuentas del Fideicomiso.

- Para reducir el riesgo de la recaudación mensual Junta+ operará inicialmente para el primer periodo de evaluación de 5 años, a través de grupos cerrados, es decir el acceso se limita a la decisión del anfitrión e integrantes sobre la conformación del grupo. Esta decisión se sustenta bajo los resultados obtenidos en el estudio de mercado, donde el 49% de los entrevistados prefieren operar en grupos cerrados, gestionando el riesgo de la recaudación mensual a través de:
 - El pago mensual de cuotas por un “n” número de meses antes de iniciar los sorteos (32% de los encuestados)
 - La aceptación del riesgo (23% de los encuestados)
 - El pago adelantado de “n” cuotas mensuales para el acceso a la junta (16% de los encuestados)
 - Y, el débito automático para importes total de juntas que representen un mayor riesgo para los integrantes del grupo (más de 10,000 soles)
- Junta+ fortalecerá la continuidad y el incremento del fondo de las juntas a través de los integrantes que se retiran o dejan de pagar sus cuotas mensuales, y no han sido aún beneficiados del sorteo mensual, de la siguiente manera:
 - Penalidad del 5% del valor total de la junta por solicitar el retiro anticipado de la junta. Las solicitudes de retiro son únicamente válidas si el cliente aún no ha sido sorteado.
 - La penalidad será exonerada siempre y cuando el usuario transfiera su cupo en el grupo a un nuevo usuario, proceso para lo cual el integrante contará con dos (02) días hábiles desde su registro de solicitud de salida.
 - Mora del 0.05% del valor de la cuota mensual, por incumplimiento de pago dentro de la fecha de vencimiento. La mora será cobrada de dos maneras distintas: (1) descontando el importe total de la junta, en caso el cliente aún no haya salido sorteado o (2) cargando el valor de la mora en la cuota total mensual próxima.
 - La mora del 0.05% se acumulará por cada día de retraso y no será exonerable.
 - Los costos y penalidades especificados en el punto anterior pertenecen al pozo acumulado del grupo por lo que Junta+ no se verá beneficiado por ningún motivo de los importes recaudados por estos conceptos.

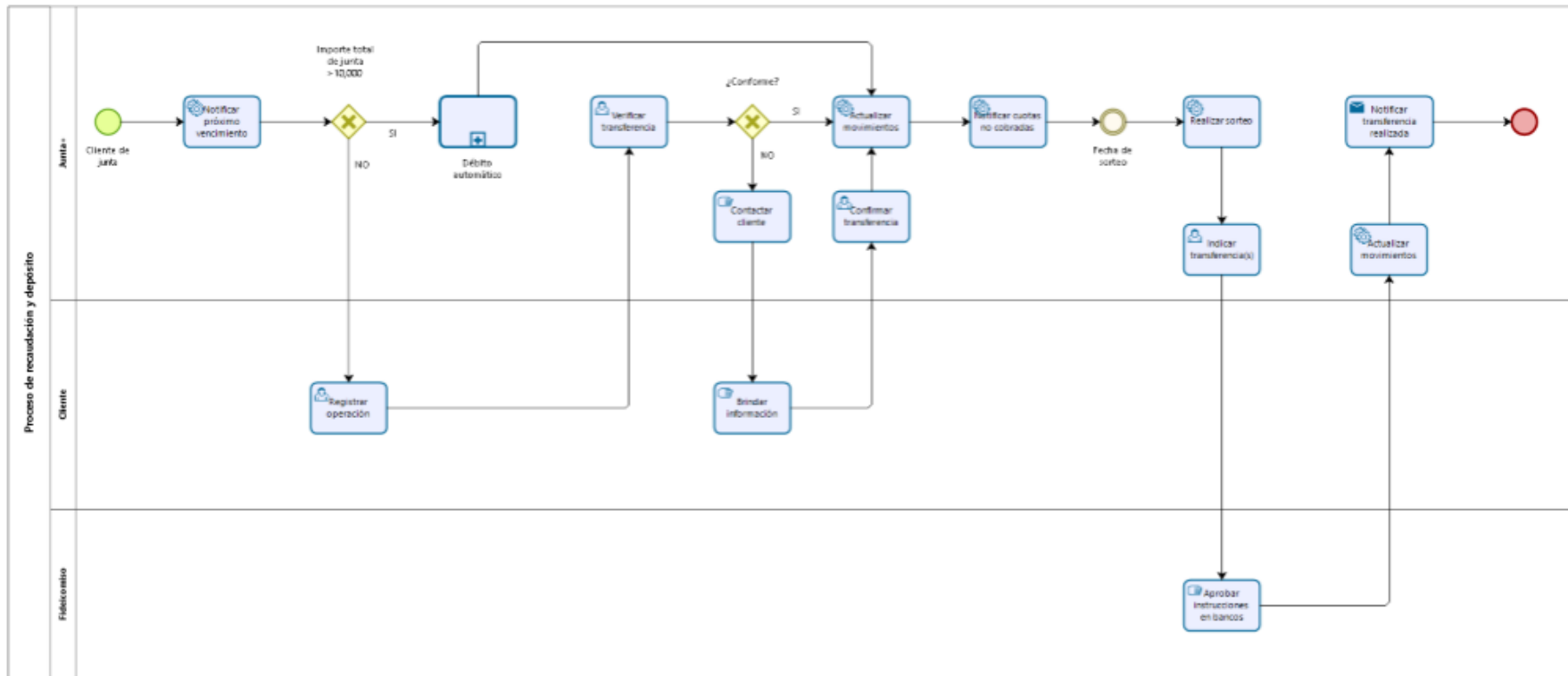
- Para el 9% de los encuestados que prefieren operar bajo grupos abiertos, Junta+ ha elaborado un plan de crecimiento para el segundo periodo de evaluación que se especifica en el capítulo 9.8 del presente documento, una vez el negocio se encuentre estable y/o consiga los resultados esperados en los primeros 5 años:
 - Pagarés electrónicos, haciendo uso de nuestro servicio de autenticación de identidad por reconocimiento facial, se extenderá el alcance del servicio para la firma de pagarés electrónicos, los mismos que estarán a nombre del anfitrión de la junta. Junta+ realizará las gestiones como apoderado del anfitrión en caso sea necesario por incumplimiento de pago.
 - Póliza de garantía de cumplimiento personalizada, cuyo objetivo es asegurar el importe total de la junta a la activación del pagaré electrónico. El seguro será opcional y permitirá a Junta+ incrementar sus ingresos y participación de mercado.

Depósito

- El aplicativo de Junta+, al día siguiente del vencimiento realizará el sorteo mensual aleatorio en cumplimiento con el proceso de sorteos mensuales.
- El Departamento de Operaciones de Junta+ validará que la cuenta destino del ganador del sorteo esté activa y se encuentre a nombre del usuario de Junta+.
- Si la cuenta destino es correcta, Junta+ brindará instrucciones al Fideicomiso para realizar el abono a la cuenta destino.
- Una vez que el Fideicomiso apruebe la transacción, Junta+ notificará al ganador del sorteo el depósito de su junta, de la misma forma que actualizará los movimientos del pozo acumulado del grupo.
- El Fideicomiso depositará directamente a la cuenta destino el importe total de la junta del sorteado.

En la figura 9.25 se diagrama el flujo del proceso de recaudación y depósito descrito.

Figura 9.25. Proceso de recaudación y depósitos



Elaboración: los autores de la tesis

9.8. Estrategia de crecimiento

Las juntas son un modelo de “ahorro programado” que han servido de inspiración para la creación del negocio conocido comúnmente como “Panderos”, empresas que formalmente pertenecen al rubro de Fondos Colectivos en Perú.

Sin embargo, este modelo ha sido replicado en distintas partes del mundo con distintos niveles de acogida. En la tabla 9.2 se muestra algunas de sus distintas denominaciones.

Tabla 9.2. Juntas en el mundo

Término	País
Consortios	Brasil
Tandas	México
Kye	Corea
Mujan	Japón
Hui	China
Pandero	Perú

Elaboración: Los autores de la tesis.

Es en Brasil donde los consorcios han evolucionado notoriamente, creados desde 1962, actualmente brindan acceso a la compra de vehículos, inmuebles, construcción o remodelación, así como la compra de equipos electrodomésticos o electrónicos.

Y es que su éxito se ha dado paso a través de una población brasilera con pocos hábitos de ahorro sostenido para la compra de bienes.

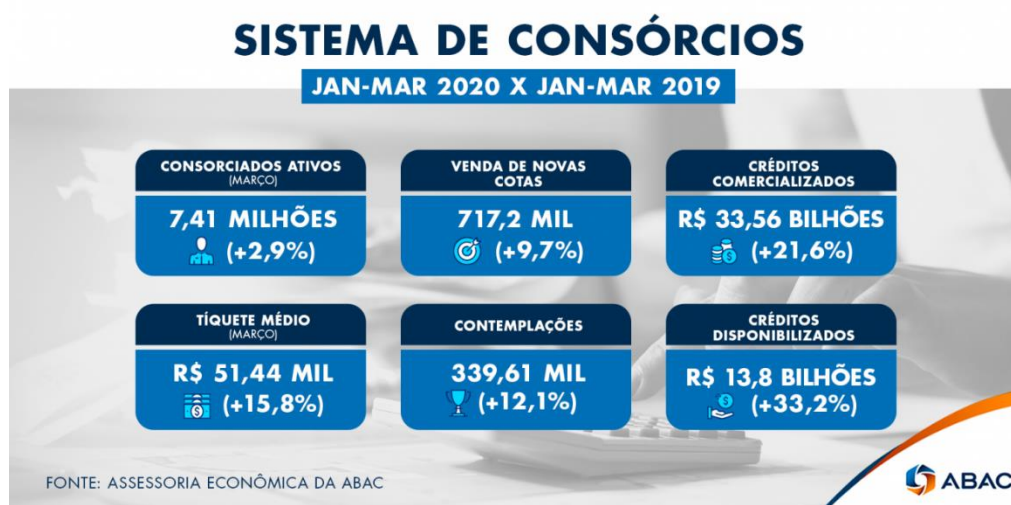
La obligación existente de pagar mes a mes una cuota mensual que sume el valor del bien que se desee adquirir, lo que se denomina “autofinanciamiento”, es una característica que los clientes de este negocio agradecen. (ABAC, 2020:1)

Las cifras demuestran que el negocio de Consortios en Brasil no ha sido excluyente entre los distintos niveles socioeconómicos, siendo atractivo tanto para personas del nivel A y B, así como C y D.

El principal motivo del crecimiento de este negocio se debe a la vigente restricción de acceso al crédito convencional a través de los sistemas financieros y las altas tasas de interés y costos ocultos.

En la figura 9.26 se resumen las cifras comparativas obtenidas del negocio de Consortios en Brasil durante los meses de enero y marzo del 2019 al 2020.

Figura 9.26. Sistema de Consorcios



Fuente: Asociación Brasileira de Administración de Consorcios ABAC (2020). Datos económicos del sistema de Consorcios marzo 2020

Junta+ promueve el ahorro programado a través de su aplicativo móvil que permite la gestión de juntas. El aplicativo se encuentra integrado con TOC, proveedor del servicio de autenticación de identidad.

Su servicio, al estar integrado con migraciones, permite a través del pasaporte identificar y validar la identidad de un no residente. Haciendo posible el acceso a los grupos de extranjeros.

Como un primer paso de crecimiento de la operación del negocio se plantea en un mediano plazo evaluar el perfil del potencial mercado brasileiro para incorporar un nuevo modelo predictivo de intención de pago (evaluación psicométrica) que permita ofrecer los servicios de Junta+ en Brasil iniciando así su internacionalización.

Asimismo, para fortalecer el negocio de Junta+ y escalar la operación a grupos abiertos se plantea implementar los siguientes servicios:

- Servicio de historial de créditos. El servicio será contratado con Equifax, el buró de créditos con mayor participación de mercado en el Perú. Las consultas del historial crediticio de nuestros usuarios tienen como objetivo potenciar y complementar el modelo predictivo psicométrico de intención de pago. Según Moyo AI, el porcentaje de morosidad de las entidades financieras que miden el historial crediticio y complementan su evaluación con una evaluación

psicométrica reducen sus indicadores hasta en un 50% logrando ratios de morosidad entre 2% o 3% y promoviendo la inclusión financiera.

- Servicio de pagaré electrónicos. Se extenderá el servicio de autenticación de identidad por reconocimiento facial utilizándolo como firma para la generación de pagarés electrónicos.
- Servicio de póliza de garantía de cumplimiento. Se diseñará una póliza personalizada que cumpla con las necesidades de los usuarios de Junta+, para ello se contará con el apoyo, consultoría y acompañamiento de SuAval Seguro S.A, empresa aseguradora con operación en Chile y proyección de internacionalización hacia Perú. SuAval se caracteriza por dar soporte en la generación de soluciones para las startups y PYMES. En estimaciones iniciales del posible servicio, SuAval cobrará el 5% del valor total asegurado de manera mensual hasta la entrega del importe total de la junta al asegurado.

Para el cálculo de los costos potenciales se tomará en consideración los costos unitarios de los nuevos servicios contratados, tomando en consideración que para el servicio del pagaré electrónico se dará un incremento de 0.50 USD sobre el servicio básico de reconocimiento facial. Los costos potenciales proyectados se detallan en la tabla 9.3.

Tabla 9.3. Costos potenciales

Servicios	Costo unitario (S/)	Costo total anual (S/)				
		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Historial crediticio	S/3,50	25.335,45	26.602,22	27.932,33	29.328,95	30.795,40
Pagaré electrónico	S/1,79	2.325,79	2.442,08	2.564,19	2.692,40	2.827,02
Total (S/)		27.661,24	29.044,31	30.496,52	32.021,35	33.622,42

Elaboración: Los autores de la tesis.

Para el cálculo de los ingresos potenciales se tomará en consideración el resultado obtenido en el estudio de mercado donde el 18% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por un seguro que asegure el cobro del importe total de su junta, sobre el cual Junta+ cobrará un 1% adicional al 4% que cobrará la Aseguradora. Los ingresos potenciales proyectados se detallan en la tabla 9.4.

Tabla 9.4. Ingresos potenciales

Monto de junta	Proporción de personas por monto	Costo total anual (S/)				
		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
S/750,00	19,31%	1.887,05	19.814,07	2.080,48	2.184,50	2.293,73
S/3.250,00	21,38%	9.053,37	95.060,36	9.981,34	10.480,40	11.004,42
S/7.500,00	46,21%	45.154,51	474.122,37	49.782,85	52.271,99	54.885,59
S/10.000,00	13,10%	17.073,35	179.270,15	18.823,37	19.764,53	20.752,76
Total (S/)		73.168,28	768.266,94	80.668,03	84.701,43	88.936,50

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.9. Recursos para la operación del negocio

9.9.1. Oficinas

La oficina será usada para entrevistar al personal requerido, así como para atender proveedores, consultores o reuniones de gestión.

No se requerirán módulos de trabajo, el modelo de alquiler será de Oficina Virtual, servicio que incluye:

- Dirección comercial
- Manejo de correspondencia
- Uso ilimitado de las salas ejecutivas en todas las ubicaciones disponibles
- Número de teléfono empresarial con recepcionista presencial
- Manejo de correo

La oficina estará ubicada en Calle Las Orquídeas 585 en el Distrito de Santiago de Surco, el contrato se renovará cada 2 años y tiene un costo de alquiler de USD 80.00 mensuales.

9.9.2. Insumos y otros materiales

Tabla 9.5. Insumos, materiales y costos

Items	Unidad	Cantidad anual	Costo unitario (S/)	Costo anual (S/)
Lapiceros	und	60,00	1,5	90,00
Corrector	und	48,00	2,39	114,72
Grapas	caja	36,00	2,92	105,12
Plumón para pizarra acrílica	und	66,00	3,47	229,02
Mota para pizarra	und	8,00	3,54	28,32
Resaltador	und	20,00	2,72	54,40
Papel A4	paquete	12,00	13,5	162,00
TOTAL				783,58

Elaboración: Los autores de la tesis.

9.10. Presupuesto del Plan de Operaciones

Tabla 9.6. Costos de implementación

Costo de implementación	Importe total
Moyo AI	USD 8,000.00
Fideicomiso	USD 1,500.00

Elaboración: Los autores de la tesis

Tabla 9.7. Costos de servicios contratados

Servicio contratado	Costo unitario	N° de transacciones	Importe total
Alquiler de oficina virtual	USD 80.00	12	USD 960.00
Operación del Fideicomiso	USD 1,500.00	12	USD 18,000.00
Autenticación de Identidad	USD 1.50	5,678	USD 8,517.00
Evaluación psicométrica	USD 1.30	5,678	USD 7,381.40
Débito Automático	3.25%	2,902,500.00	S/ 68,006.25
Mensajería	S/ 0.045	5,678	S/ 255.51
Mantenimiento y Soporte	USD 2,500.00	12	USD 30,000.00
Hotjar	USD 39.00	12	USD 468

Elaboración: Los autores de la tesis.

Tabla 9.8. Otros costos requeridos

Descripción	Importe total
Constitución de la empresa	S/ 935.00
Registro de marca	S/ 535.00
Imprevistos	S/ 15,000.00
Insumos y otros materiales	S/ 783.58

Elaboración: Los autores de la tesis

CAPÍTULO X. PLAN DE TECNOLOGÍA

En el presente capítulo, se desarrolla el plan que describe los detalles respecto a la tecnología en la que se implementa en la plataforma Junta+, así como las definiciones técnicas y estructurales que permiten el acceso de los usuarios a interactuar y concretar sus operaciones. Asimismo, se determinan los recursos necesarios para iniciar y poner en operación la empresa.

10.1. Estrategia del plan de tecnología

Se ha definido como estrategia de tecnología, ejecutar las siguientes acciones de manera eficiente, transparente y segura en concordancia con los valores estratégicos de Junta+:

- Asegurar la calidad de desarrollo del producto digital (aplicativo móvil) Junta+.
- Asegurar el soporte y mantenimiento del producto digital (aplicativo móvil) Junta+ para garantizar la disponibilidad y actualizaciones necesarias.
- Asegurar la disponibilidad y la continuidad del servicio de Junta+.
- Establecer mecanismos de seguridad de la información de los usuarios.
- Asegurar el nivel de experiencia del usuario.

10.2. Objetivos

Los objetivos que se quieren alcanzar en el plan de tecnología son:

- Definir las especificaciones técnicas generales de la solución.
- Determinar los recursos necesarios para asegurar la calidad del servicio.
- Identificar los gastos del plan de tecnología.

10.3. Especificaciones técnicas de la plataforma

Para la operación del negocio se contará con los siguientes sistemas:

- Portal Web, página web descriptiva que describe la solución, sus características y como enrolarse a la aplicación.
- Aplicación para smartphone (App), aplicación móvil en donde los usuarios realizarán las distintas operaciones que ofrece la solución.

- Plataforma web para la administración de usuarios y operaciones realizadas en la aplicación móvil.
- Integración con Niubiz (anteriormente VISA) a través de servicios REST API.
- Integración con Infobip a través de servicios REST API con el objetivo de realizar envío SMS para confirmar la creación de la cuenta sobre la plataforma.
- Integración con MOYO AI a través de servicios REST API, esta plataforma nos permitirá realizar una evaluación crediticia midiendo la intención de pago de los usuarios a través de Análisis Psicométricos usando machine learning, Monitores antifraude y Patrones de comportamiento con Inteligencia Artificial.

Estas plataformas están compuestas de dos partes:

10.3.1. Front-end

Es la interfaz que interactúa directamente con el usuario final, el cual debe tener características de un diseño adecuado, amigable, intuitivo y que permita una buena experiencia al usuario.

A nivel de aplicación web se considera los siguientes lenguajes de programación: el HTML (Lenguaje Marcado de Hipertexto), el CSS (hojas de estilo) y el JavaScript.

La plataforma web será informativa, para describir la empresa y la solución ofrecida a través del App.

A nivel de aplicación móvil (App), se realizará de forma nativa para sistemas operativos Android y IOS, la cual contará con un diseño que permita una experiencia usuario adecuada.

10.3.2. Back-end

Es la interfaz que procesa lo ingresado en el Front-end, ya sea en una base de datos o de manera interna. Actualmente estas instrucciones se realizan a través de servicios web, servicios Rest y Web-API; sobre todo estas dos últimas.

Para el desarrollo del portal web se usa el lenguaje de programación C#, desarrollado por Microsoft sobre .Net Framework, se usará el IDE (Entorno de Desarrollo Integrado) Microsoft Visual Studio .Net.

Para el desarrollo del App móvil, se usa el lenguaje de programación Java sobre Android Studio como IDE de desarrollo y el SDK de Android para la versión 7.0 a la versión vigente que se está elaborando la presente tesis.

Con respecto al desarrollo móvil para IOS, se usa el lenguaje de programación Swift sobre Xcode como IDE de desarrollo para la versión 7.1.2 a la versión vigente que se está elaborando la presente tesis.

Por su parte, para la base de datos se usará el Sql Server de Microsoft, el cual estará en un servidor con protocolos de seguridad, los parámetros de conexión estarán cifrados. La comunicación con la base de datos será a través de servicios Rest sobre Kubernetes en Azure Kubernetes.

REST es cualquier interfaz entre sistemas que use HTTP para obtener datos o generar operaciones sobre esos datos en todos los formatos posibles, como XML y JSON. Es una alternativa en auge a otros protocolos estándar de intercambio de datos como SOAP (Simple Object Access Protocol), que disponen de una gran capacidad, pero también mucha complejidad. A veces es preferible una solución más sencilla de manipulación de datos como REST. (BBVAOPEN4U, 2016).

10.4. Recursos para el negocio

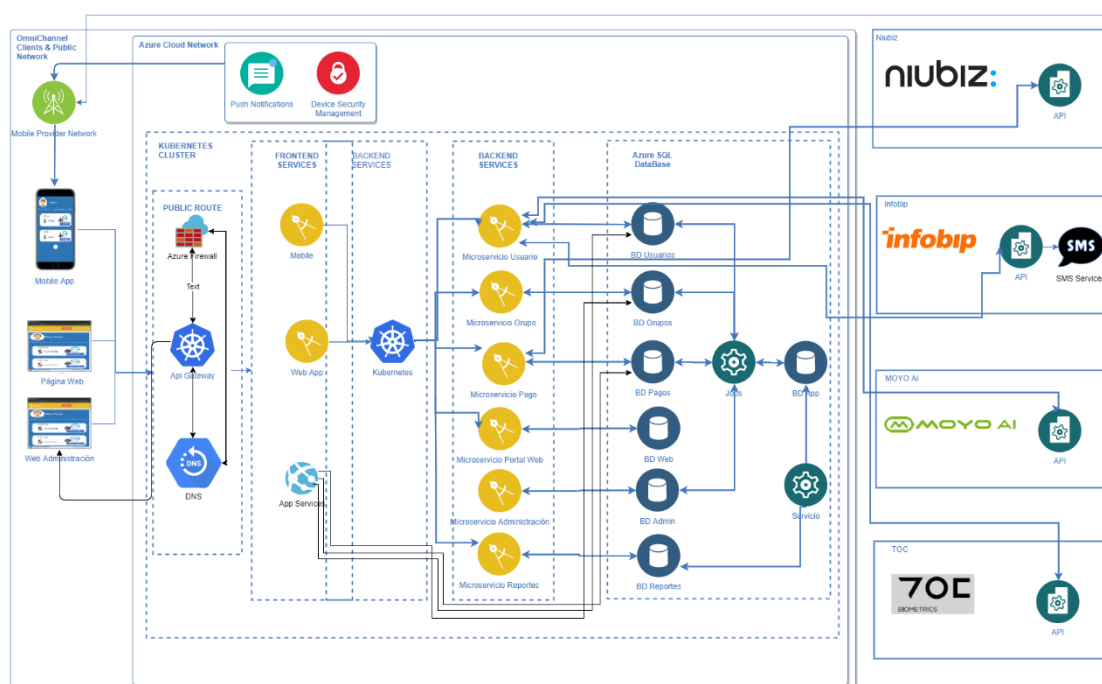
10.4.1. Proveedor de Hosting

Empresa que brinda el servicio de alojamiento de la plataforma web, así como de los Servicios Rest, WebApi y de las Bases de Datos. Se considerará a Microsoft Azure por su alta disponibilidad y la tecnología usada, así como la flexibilidad del pago por el uso, capacidad de los recursos como la eliminación de la necesidad de contar con servidores con la Arquitectura Serverless.

10.4.2. Diagrama de Arquitectura

La arquitectura para implementar es la de Serverless (Sin servidores). A continuación, se muestra el diagrama de arquitectura con todas las integraciones descritas en la sección 10.3.

Figura 10.1 Diagrama de Arquitectura



Elaboración: los autores de la tesis

10.4.3. Seguridad

La plataforma considerará aspectos de seguridad a nivel de arquitectura y de acceso a la información.

Respecto a la seguridad a nivel de arquitectura:

- La plataforma estará sobre Azure, en cuyo acuerdo de niveles de servicio ofrece por lo menos un 99,95% de disponibilidad.
- La plataforma estará en el protocolo SSL (Secure Socket Layer)/ TLS.
- Se considerará el Azure Firewall, es el firewall de Azure que protege los componentes de la plataforma, el cual también ofrece alta disponibilidad.

Respecto al acceso a la plataforma:

- La plataforma tendrá un login para acceder con un usuario y contraseña.
- Registro de auditoría, se registrará en tablas de auditoría información relevante de los datos del usuario, fecha y hora de acceso, ingreso y modificación de registros.

10.4.4. Implementación y despliegue

El desarrollo de las plataformas tecnológicas indicadas será tercerizado con una empresa de desarrollo de sistemas.

La App será desplegada sobre el Play Store de Android y el Apple Store de IOS. La plataforma Web y los Servicios Rest serán desplegados sobre los servidores de Microsoft Azure, ya que al tercerizar la administración de los servidores y demás infraestructura tecnológica nos permitirá centrarnos en el negocio. Por lo descrito anteriormente se indica que la arquitectura de la solución será basada en tecnología Cloud.

Con tecnología Cloud nos referimos a:

La definición de la nube puede parecer poco clara, pero, básicamente, es un término que se utiliza para describir una red mundial de servidores, cada uno con una función única. La nube no es una entidad física, sino una red enorme de servidores remotos de todo el mundo que están conectados para funcionar como un único ecosistema. Estos servidores están diseñados para almacenar y administrar datos, ejecutar aplicaciones o entregar contenido o servicios, como streaming de vídeos, correo web, software de ofimática o medios sociales. En lugar de acceder a archivos y datos desde un equipo personal o local, accede a ellos en línea desde cualquier dispositivo conectado a Internet, es decir, la información está disponible dondequiera que vaya y siempre que la necesite. (Microsoft, 2020).

10.5. Presupuesto del plan de tecnología

10.5.1. Gastos por la plataforma

Los gastos que conforman este rubro son los siguientes:

Gasto en outsourcing desarrollo de las plataformas

Para el desarrollo de la plataforma web y las aplicaciones móviles se requieren los servicios de una empresa de desarrollo con llave en mano, cuyos costos detallamos a continuación:

Tabla 10.1 Gasto en outsourcing

Rol	Participación	Horas Proyecto	Costo x Hora	Cantidad	Total
Frontend Developer	75%	380	25	1	9,500
Backend Developer	75%	410	25	2	20,500
Web Developer	50%	255	25	1	6,375
Arquitecto Cloud	25%	80	35	1	2,800
Tester	25%	120	25	1	3,000
SubTotal proyecto					45,175
IGV					0.18
TOTAL PROYECTO (\$)					53,306.5

Fuente: Tabla generada en base a los costos proporcionados por la empresa Applying Consulting S.A.C

Para el desarrollo de la página web empresarial la duración será de 5 semanas y el presupuesto el siguiente:

Tabla 10.2 Roles y presupuesto

Rol	Horas Proyecto	Costo x Hora	Cantidad	Total
Web Developer	26	25	1	625
Tester	6	25	1	150
SubTotal proyecto				775
IGV				0.18
TOTAL PROYECTO (\$)				914.50

Fuente: Tabla generada en base a los costos proporcionados por la empresa Applying Consulting.

Gasto anual de la infraestructura en la nube (cloud) de Microsoft Azure

Teniendo en cuenta que la arquitectura sobre la cual está implementada nuestra plataforma es serverless, el costo anual es de \$27,624.11, la cual podría variar de acuerdo con el uso y capacidad que sea necesaria aumentar de acuerdo a la demanda de la plataforma.

Tabla 10.3 Tipo de servicio

Tipo Servicio	Descripción	Costo Estimado
Azure SQL Database	Base de datos única, modelo de compra Núcleo virtual, nivel Uso general Tier, Aprovisionado, Gen 5, 1, instancias 6 vCore x 730 Horas, 32 GB de almacenamiento, 0 GB de almacenamiento de copia de seguridad	\$1,108.24

App Service	Nivel Básico; 1 B1 (1 núcleos, 1.75 GB de RAM, 10 GB de almacenamiento) x 730 Horas; SO Windows	\$54.75
Azure Kubernetes Service (AKS)	1 D4 v3 (4 vCPU; 16 GB de RAM) nodos x 730 Horas; Pago por uso; 0 discos de SO administrados: S4, 0 clústeres	\$170.82
Application Gateway	Nivel Basic, tamaño de instancia Pequeña: 3 instancias con horas de puerta de enlace x 730 Horas, 2 GB de unidades de datos procesados, 2 GB de unidades de zona	\$54.77
Azure DNS	1 zonas DNS hospedadas, 1 consultas de DNS	\$0.90
Azure Firewall	1 Unidades de firewall lógico x 730 Horas, 2 GB Datos procesados	\$912.53
Support	Support	\$0.00
	Licensing Program	Microsoft Online Services Agreement
Total Mensual		\$2,302.01
Total Anual		\$27,624.11

Fuente: Generado desde <https://azure.microsoft.com/es-es/pricing/calculator/>

Tabla 10.4 Gasto anual por el dominio web

Descripción	Valor (Incluye IGV)
Dominio anual	\$/ 12.9

Fuente: SmarterASP.NET

Tabla 10. 5 Gasto anual por el hosting web

Descripción	Valor (Incluye IGV)
Hosting mensual .Net Advance	\$ 4.95
Total Anual	\$59.40

Fuente: SmarterASP.NET

Tabla 10. 6 Gasto anual por certificado SSL

Descripción	Valor (Incluye IGV)
Certificado SSL anual	\$ 59

Fuente: SmarterASP.NET

Tabla 10. 7 Publicación del app sobre Apple Store

Descripción	Valor (Incluye IGV)
Apple Store	\$ 99

Fuente: Apple

Tabla 10. 8 Publicación del app sobre Play Store de Android

Descripción	Valor (Incluye IGV)
Play Store (pago único)	\$ 25

Fuente: Google Play

Este pago al ser único será cubierto por los imprevistos.

Adicionalmente, son necesarias 4 Licencias Microsoft Office, cuyo costo unitario es de S/219; y cuatro laptops Lenovo Laptop Ideapad S340, cuyo costo es de S/3199 cada una.

10.6. Conclusiones

Como en todo negocio digital, la plataforma tecnológica es un aspecto imprescindible, ya que sobre esta se realizarán las operaciones del negocio, motivo por el cual se debe garantizar su disponibilidad, performance y seguridad de la información, así como realizar un soporte adecuado frente a ciertas situaciones que se presenten, asegurando de esta manera la continuidad del negocio.

La tecnología Cloud permite enfocarnos en el negocio y en el desarrollo e innovación de la plataforma, transfiriendo la necesidad de contar con un data center físico y con personal quien se encargue del soporte de esta infraestructura a la empresa que ofrece esta tecnología.

El diseño de la interfaz gráfica (el *front-end*) es un factor crítico de éxito en los negocios que se operan a través de las plataformas tecnológicas, ya que la plataforma debe transmitir una experiencia única al usuario, que sea intuitiva en su uso (usabilidad), no considerar estos aspectos podría ocasionar que los usuarios abandonen la plataforma (en este caso, la aplicación Móvil).

CAPÍTULO XI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para Junta+ el equipo de trabajo multidisciplinario es esencial para el logro de sus objetivos, basado en el compromiso y el esfuerzo compartido por todos los integrantes que forman parte de ella. Con ello, lograremos convertir los objetivos en resultados. El colaborador debe reunir las siguientes características:

- Orientado a resultados
- Experiencia
- Exigentes y apasionado por lo que hacen
- Abiertos a diferentes aprendizajes y al descubrimiento (curiosos, creativos)
- Empático
- Resolución de problemas y conflictos
- Adaptación a cambios

Juntas+ propone, dentro de su plan, una serie de actividades internas que le permitirá al colaborador desarrollar estas características mencionadas, bajo la creación de un entorno empresarial dentro de la organización, que fomente el talento y capacidades individuales, así como la preparación de un enfoque abierto en el equipo y evaluaciones de rendimiento.

11.1. Objetivos del Plan de Gestión de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos se encuentra integrado con el plan estratégico de la empresa, con el fin de lograr los objetivos de Junta+. En tabla 11.1.se detallan los objetivos del plan de gestión de talento.

Tabla 11.1. Objetivos del plan de gestión de talento

Ítem	Objetivo	Indicador	Estrategia
OP1	Desarrollar una cultura organizacional de innovación, trabajo colaborativo, servicio orientado al cliente y mejora continua.	% de nuevos productos y/o servicios en relación con lo planeado	Desarrollo de programas y uso de medios de comunicación para Incrementar la participación de los trabajadores en los temas de la organización
OP2	Personal capacitado. – Formación y desarrollo de habilidades técnicas relacionado a temas financieros, tecnologías e innovación en el mercado financiero.	N° Capacitaciones ejecutadas vs Capacitaciones programadas	Diseñar y establecer un cronograma de capacitación para el personal Establecer las competencias laborales.
OP3	Proceso de evaluación de desempeño basado en objetivos, que permita medir el desempeño del personal en su puesto de trabajo y su potencial desarrollo.	Promedio de las evaluaciones de satisfacción	Diseñar planes de evaluaciones de competencias periódicas en función a los objetivos de la empresa. Diseñar e implementar planes de carrera

Elaboración: los autores de la tesis.

11.2. Estructura Organizacional

11.2.1. Régimen Laboral

Junta+ está clasificada como una pequeña empresa. Este grupo accede a los beneficios de la Ley MYPE. En la tabla 11.2. se muestran las características de las pequeñas empresas.

Tabla 11.2 Características de la MYPE

Pequeña empresa	
Número de trabajadores	De 1 hasta 100 trabajadores
Ventas Anuales	Ingresos anuales hasta 1700 UIT (UIT para el 2020 es de 4300 soles)

Fuente: SUNAT - (www.sunat.gob.pe)

En la tabla 11.3. se detallan los derechos que gozan las pequeñas empresas.

Tabla 11.3 Características de las pequeñas empresas

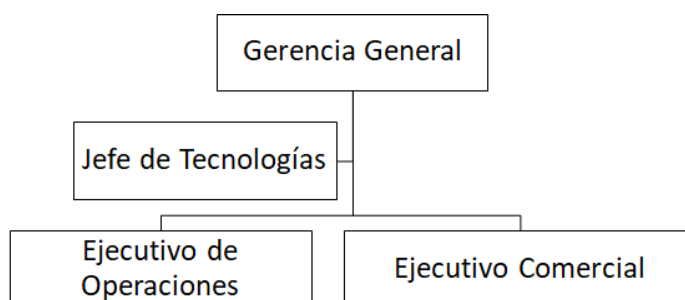
Características de las pequeñas empresas
Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendario por año de servicio laboral
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Derecho de recibir 2 gratificaciones al año (medio sueldo por gratificación)
Cobertura de seguro de vida
Derecho a participar en las utilidades de la empresa
Derecho a la compensación por tiempo de servicio (CTS)
Cobertura Previsional - Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)

Fuente: SUNAT - (www.sunat.gob.pe)

11.2.2. Organigrama

Para la operación de Junta+ se requiere contar con la siguiente estructura organizacional (Ver figura 11.1.)

Figura 11.1 Estructura Organizacional de Junta+



Fuente: Elaboración propia

11.2.3. Manual de Organización y funciones (MOF)

En el MOF (manual de organización y funciones) se definen las funciones de cada perfil descrito en el organigrama de Junta+, así como la descripción de cada puesto y los indicadores para su evaluación (Ver Anexo 2).

11.2.4. Proceso

Proceso de selección y reclutamiento personal.

El plan de selección y reclutamiento de personal interno de Junta+ cuenta con las siguientes actividades:

- Definición del perfil del personal que se requiere contratar. Los ejecutivos y/o jefe de tecnología deberá de proporcionar al Gerente General el perfil del puesto que se desea cubrir, deberán estar las descripciones de las habilidades técnicas y blandas, experiencias y conocimientos en relación con el rubro del negocio.
- Publicación de la convocatoria. Las oportunidades laborales serán publicadas en la página web de Junta+, LinkedIn y/o páginas de búsqueda de empleo: Bumerán, Laborum, entre otros. En la oferta laboral se especificará el perfil que deberá de cumplir el postulante. Internamente se tendrá un programa de referidos, que permitirá a los trabajadores poder recomendar a posibles candidatos para el puesto que se requiere.
- Recepción de las hojas de vida de los postulantes. Se realizará la revisión de las hojas de vida enviadas por los postulantes, asimismo, se recibirán las hojas de vida presencialmente de los referenciados.
- Selección y clasificación de hojas de vida. El equipo de Juntas+ participa de la evaluación que está basada en dinámicas en función a la resolución de problemas orientadas al negocio, validando las habilidades técnicas y blandas de acuerdo con el perfil que se requiere. Seguidamente, los seleccionados tendrán una entrevista con el Gerente General.
- Selección Preliminar. Se analizará los curriculums y los resultados de la entrevista, obteniendo al postulante idóneo para el puesto solicitado. Seguidamente, se notificará el resultado a los postulantes y se coordinará con el postulante seleccionado a cubrir el puesto para la firma de su contrato. El personal contratado ingresará a planilla desde el primer día laboral y tendrá un periodo de prueba de 3 meses.

El proceso de selección de personal se utilizará en un futuro, considerando que al inicio de Juntas+ tiene una cantidad mínima de personal.

Proceso de selección y reclutamiento de tercerización de actividades.

Existen servicios que serán tercer izadas para la operación de Juntas+, como son los siguientes:

- Asesor contable. Los libros y reportes contables, pagos de impuestos y otros aspectos tributarios estarán a cargo de la empresa contable que se seleccione.
- Asesor Legal. La empresa que se seleccione se encargará de todos los aspectos legales.

Proceso de capacitación y desarrollo

Inducción a nuevos colaboradores

Al incorporarse un nuevo colaborador a Juntas+, se le brinda una inducción general donde le permitirá conocer:

- Misión - visión, políticas y reglamentos de la empresa.
- Estructura organizacional.
- Procesos internos.
- Productos que ofrecen Junta+.
- Funciones y relación del puesto de trabajo con las otras áreas.

El objetivo de esta capacitación es lograr toda la atención del nuevo colaborador, empoderarlo con el concepto de la empresa como parte de ella. Adicionalmente, se le brindará una inducción específica de acuerdo con el puesto que ocupará, donde se revisará con mayor detalle lo siguiente:

- Ubicación del nuevo colaborador y herramientas de trabajo.
- Presentación del nuevo colaborador con todos los integrantes del equipo
- Funciones por desempeñar
- Evaluación de desempeño

Proceso de integración

Se fomentará la integración en el equipo de trabajo mediante dinámica grupales, como:

- Inception, compuesta por actividades que ayudan a enfocar al equipo hacia un mismo objetivo, asimismo, aclarar dudas o inquietudes que se presentan y la detección de los riesgos del proyecto que se esté trabajando.
- Dinámicas de Innovación, se busca fomentar la creatividad del equipo.

- Dinámicas de esparcimiento, se busca que los colaboradores tengan un espacio para relacionarse entre ellos, fuera del ámbito laboral

Proceso de evaluación

Se realizará una evaluación 360° que nos permitirá evaluar los pares, y también una autoevaluación del colaborador. Esta evaluación está compuesta por preguntas que serán calificadas con un puntaje del 1 al 5 en relación con el cumplimiento de objetivos de su puesto laboral.

Se realizará un análisis de los resultados obtenidos de la evaluación y se realizarán reuniones personales con el colaborador evaluador para darle el feedback y darle continuidad mediante un plan de acción, que será la base para una siguiente evaluación.

11.3. Remuneraciones

Los salarios asignados a los puestos de los colaboradores inicialmente serán bajos, a medida que se vaya obteniendo los resultados esperados, se realizará un reajuste salarial. En la tabla 11.4. se detallan las remuneraciones del personal de Junta+.

Tabla 11.4 Plan de remuneración del personal de Junta+

Puesto Laboral	Tiempo	Sueldo Bruto
Gerencia General	Completo	4,200.00
Jefe de Tecnologías	Completo	2,500.00
Ejecutivo de Operaciones	Completo	1,800.00
Ejecutivo Comercial	Completo	1,800.00

Elaboración: los autores de la tesis.

11.3.1. Presupuesto de planilla de recursos humanos

En la tabla 11.5. se detalla el presupuesto de los colaboradores bajo el régimen laboral de pequeña empresa.

Tabla 11.5. Plan de remuneraciones del personal administrativo

Puesto	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Anual	Vacaciones	Cts	Gratíf. Anual	Essalud Anual	Sueldo Neto Anual
Gerencia General	4,200.00	50,400.00	2,100.00	2,481.50	4,578.00	4,725.00	64,284.50
Jefe de Tecnologías	2,500.00	30,000.00	1,250.00	1,631.50	2,725.00	2,812.50	38,419.00
Ejecutivo de Operaciones	1,800.00	21,600.00	900.00	1,281.50	1,962.00	2,025.00	27,768.50
Ejecutivo comercial	1,800.00	21,600.00	900.00	1,281.50	1,962.00	2,025.00	27,768.50

Elaboración: los autores de la tesis

En la tabla 11.6. se detalla el presupuesto para los servicios tercerizados.

Tabla 11.6. Plan de pago de servicios tercerizados.

Servicios tercerizados	Pago	Pago anual
Asesor Legal	3.410,00	13.640,00
Asesor Contable	1.500,00	19.500,00
TOTAL	4.910,00	33.140,00

Elaboración: los autores de la tesis

11.4. Conclusiones

La estructura jerárquica definida para JUNTA+ nos permite la rápida y óptima comunicación, de manera rápida y eficaz entre el equipo de trabajo. Esto último, con el fin de tener como resultado un ambiente laboral pleno, que genere el compromiso y empoderamiento de cada uno de los colaboradores. Como complemento a todo ello, se tienen clara y detalladamente definidas las funciones de los puestos de trabajo.

El proceso de selección y reclutamiento permite poder elegir al colaborador idóneo para el puesto, ya que invita a la participación del equipo de JUNTA+ en todo el camino de evaluación. Este continúa en el equipo de JUNTA+, y permite medir el desempeño del personal de manera integral, con el fin de reforzar las fortalezas, elevar la competitividad y productividad dentro de la empresa.

CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO

12.1. Objetivo del Plan Financiero

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la viabilidad del modelo de negocios en base a los presupuestos de los planes anteriores. Asimismo, se evalúan diversos escenarios para determinar la factibilidad del negocio.

12.2. Ingresos

La fuente de ingresos se basa en el cobro de una comisión del 5% aplicado al valor de las juntas. El cálculo de los ingresos toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- En alineamiento con el plan de marketing se espera captar al 6% de los clientes potenciales para el primer año (5,680 personas) y se considera un crecimiento conservador del 5% anual. De esta manera se espera que al finalizar el quinto año se cuente con 31,355 clientes equivalente al 33.12% del mercado objetivo, ver tabla 12.1.

Tabla 12.1 Clientes

Periodo	Nuevos Clientes	Total Clientes
Año 1	5,678	5,678
Año 2	5,960	11,638
Año 3	6,256	17,894
Año 4	6,567	24,461
Año 5	6,894	31,355

Elaboración: Los autores de la Tesis

- Se considera que la percepción de ingresos inicia a partir del cuarto mes del lanzamiento de Junta+ y que los usuarios participan en una única junta.
- En relación con el monto de las juntas se considera el valor medio de cada rango indicado por los usuarios en la investigación de mercado, a excepción del rango de “Más de 10,000 soles” donde se considera el valor inferior. Asimismo, se emplea la proporción de clientes para cada rango y duración promedio de junta según los resultados de la investigación de mercado tal como se muestra en la tabla 12.2.

Tabla 12.2 Proporción de clientes y duración promedio

Rango de monto de junta	Monto de junta	Proporción de clientes	Duración promedio
Hasta 1,500 soles	7,500 soles	19.31%	15 meses
De 1,501 a 5,000 soles	3,250 soles	21.38%	12 meses
De 5,001 a 10,000 soles	7,500 soles	46.21%	24 meses
Más de 10,000 soles	10,000 soles	13.10%	32 meses

Elaboración: Los autores de la Tesis.

A continuación, se presentan los ingresos esperados por la comisión del 5% para los primeros cinco años en consideración de los supuestos indicados, ver tabla 12.3. El detalle de los ingresos para los próximos 5 años se visualiza en la tabla 12.1

Tabla 12.3 Periodo vs Ingresos por comisión

Periodo	Ingresos por comisión
Año 1	646,241.25 soles
Año 2	1,375,652.50 soles
Año 3	1,694,985.63 soles
Año 4	1,779,309.38 soles
Año 5	1,867,933.13 soles

Elaboración: Los autores de la Tesis.

Figura 12. 1 Detalle del cálculo de ingresos

AÑO 1											
Monto de junta	Duración promedio	Proporción de personas por monto	Personas nuevas (Año 1)	Comisión mensual	Ingreso Total (Año 1)	Nro. cuotas que pasan a año 2	Nro. cuotas que pasan a año 3	Nro. cuotas que pasan a año 4	Nro. cuotas que pasan a año 5	Recaudación	
S/750.00	15	19.31%	1096	S/2.50	S/24,660.00	6.0	0.0	0	0	S/493,200.00	
S/3,250.00	12	21.38%	1214	S/13.54	S/147,956.25	3.0	0.0	0	0	S/2,959,125.00	
S/7,500.00	24	46.21%	2624	S/15.63	S/369,000.00	12.0	3.0	0	0	S/7,380,000.00	
S/10,000.00	32	13.10%	744	S/15.63	S/104,625.00	12.0	11.0	0	0	S/2,092,500.00	
					S/646,241.25					S/12,924,825.00	
AÑO 2											
Monto de junta	Duración promedio	Proporción de personas por monto	Personas nuevas (Año 2)	Comisión mensual	Ingreso Nuevo (Año 2)	Ingreso generado por Año 1	Ingreso Total (Año 2)	Nro. cuotas que pasan a año 3	Nro. cuotas que pasan a año 4	Nro. cuotas que pasan a año 5	Recaudación
S/750.00	15	19.31%	1150	S/2.50	S/25,875.00	S/16,440.00	S/42,315.00	6.0	0.0	0.0	S/846,300.00
S/3,250.00	12	21.38%	1274	S/13.54	S/155,268.75	S/49,318.75	S/204,587.50	3.0	0.0	0.0	S/4,091,750.00
S/7,500.00	24	46.21%	2755	S/15.63	S/387,421.88	S/492,000.00	S/879,421.88	12.0	3.0	0.0	S/17,588,437.50
S/10,000.00	32	13.10%	781	S/15.63	S/109,828.13	S/139,500.00	S/249,328.13	12.0	11.0	0.0	S/4,986,562.50
					S/678,393.75	S/697,258.75	S/1,375,652.50				S/27,513,050.00
AÑO 3											
Monto de junta	Duración promedio	Proporción de personas por monto	Personas nuevas (Año 3)	Comisión mensual	Ingreso Nuevo (Año 3)	Ingreso generado por Año 1	Ingreso generado por Año 2	Ingreso Total (Año 3)	Nro. cuotas que pasan a año 4	Nro. cuotas que pasan a año 5	Recaudación
S/750.00	15	19.31%	1207	S/2.50	S/27,157.50	S/0.00	S/17,250.00	S/44,407.50	6.0	0.0	S/888,150.00
S/3,250.00	12	21.38%	1337	S/13.54	S/162,946.88	S/0.00	S/51,756.25	S/214,703.13	3.0	0.0	S/4,294,062.50
S/7,500.00	24	46.21%	2892	S/15.63	S/406,687.50	S/123,000.00	S/516,562.50	S/1,046,250.00	12.0	3.0	S/261,562.50
S/10,000.00	32	13.10%	820	S/15.63	S/115,312.50	S/127,875.00	S/146,437.50	S/389,625.00	12.0	11.0	S/43,291.67
					S/712,104.38	S/250,875.00	S/732,006.25	S/1,694,985.63			S/5,487,066.67
AÑO 4											
Monto de junta	Duración promedio	Proporción de personas por monto	Personas nuevas (Año 4)	Comisión mensual	Ingreso Nuevo (Año 4)	Ingreso generado por Año 1	Ingreso generado por Año 2	Ingreso generado por Año 3	Ingreso Total (Año 4)	Nro. cuotas que pasan a año 5	Recaudación
S/750.00	15	19.31%	1267	S/2.50	S/28,507.50	S/0.00	S/0.00	S/18,105.00	S/46,612.50	6.0	S/932,250.00
S/3,250.00	12	21.38%	1403	S/13.54	S/170,990.63	S/0.00	S/0.00	S/54,315.63	S/225,306.25	3.0	S/4,506,125.00
S/7,500.00	24	46.21%	3036	S/15.63	S/426,937.50	S/0.00	S/129,140.63	S/542,250.00	S/1,098,328.13	12.0	S/21,966,562.50
S/10,000.00	32	13.10%	861	S/15.63	S/121,078.13	S/0.00	S/134,234.38	S/153,750.00	S/409,062.50	12.0	S/8,181,250.00
					S/747,513.75	S/0.00	S/263,375.00	S/768,420.63	S/1,779,309.38		S/35,586,187.50
AÑO 5											
Monto de junta	Duración promedio	Proporción de personas por monto	Personas nuevas (Año 5)	Comisión mensual	Ingreso Nuevo (Año 5)	Ingreso generado por Año 1	Ingreso generado por Año 2	Ingreso generado por Año 3	Ingreso generado por Año 4	Ingreso Total (Año 5)	Recaudación
S/750.00	15	19.31%	1330	S/2.50	S/29,925.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/19,005.00	S/48,930.00	S/978,600.00
S/3,250.00	12	21.38%	1473	S/13.54	S/179,521.88	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/56,996.88	S/236,518.75	S/4,730,375.00
S/7,500.00	24	46.21%	3187	S/15.63	S/448,171.88	S/0.00	S/0.00	S/135,562.50	S/569,250.00	S/1,152,984.38	S/23,059,687.50
S/10,000.00	32	13.10%	904	S/15.63	S/127,125.00	S/0.00	S/0.00	S/140,937.50	S/161,437.50	S/429,500.00	S/8,590,000.00
					S/784,743.75	S/0.00	S/0.00	S/276,500.00	S/806,689.38	S/1,867,933.13	S/37,358,662.50

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.3. Inversión requerida

Se requiere una inversión por el valor de 559,904.91 soles constituida por inversión en activos fijos y capital de trabajo como se muestra en la tabla 12.4.

Tabla 12.4 Concepto vs Inversión

Concepto	Inversión (S/)
Inversión fija tangible	12,796.00
Inversión fija intangible	251,805.75
Capital de trabajo	295,303.16
Total	559,904.91

Elaboración: los autores de la tesis.

12.3.1. Inversión en Activos Fijos

Se requiere una inversión en activos fija de 264,601.75 soles para la realización del emprendimiento, ver tabla 12.5.

Tabla 12.5 Concepto vs Inversión en activos fijos

Concepto	Inversión (S/)
Inversión fija tangible	12,796.00
Inversión fija intangible	251,805.75
Total	264,601.75

Elaboración: los autores de la tesis.

La inversión fija intangible y tangible están conformadas por los conceptos detallados las tablas 12.6 y 12.7:

Tabla 12.6 Activos fijos intangibles

Activos Fijos Intangibles	Total
Licencia de Office	876.00
Aplicativo móvil y página web	161,274.8
Back Office	39,270.00
Constitución de la empresa	935.00
Registro de marca	535.00
Fideicomiso	5,355.00
Moyo AI	28,560.00
Imprevistos	15,000.00
Total	251,805.75

Elaboración: los autores de la tesis.

Tabla 12.7 Activos fijos tangibles

Activos Fijos Tangibles	Total (S/)
Equipos de computo	12,796.00
Total	12,796.00

Elaboración: los autores de la tesis.

12.3.2. Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo considera la suma los gastos de operación y servicios requeridos para el sustento del negocio. Se determina un capital de trabajo por el valor de 295,303.16 soles, equivalente a seis meses para cumplir con las obligaciones de los gastos y servicios contratados del primer año, ver tabla 12.8.

Tabla 12.8 Inversión e gastos de operación y servicios

Gastos de Operación y Servicios	Costo anual (S/)	Costo mensual (S/)	Semestral (S/)
Insumos y otros materiales	783.58	65.30	391.79
Servicios	306,563.29	25,546.94	153,281.65
Servicios por transacción	125,019.05	10,418.25	62,509.52
Mano de obra directa	93,955.92	7,829.66	46,977.96
Mano de obra indirecta	64,284.48	5,357.04	32,142.24
Total	590,606.32	49,217.19	295,303.16

Elaboración: Los autores de la tesis.

12.3.2.1. Insumos y otros materiales

Los insumos y otros materiales equivalen a S/ 783.58, para mayor detalle ver la tabla 12.9.

Tabla 12.9 Costo de insumos y materiales

Insumos y otros materiales	Unidad	Requerimiento Anual	Costo unitario (S/)	Costo anual (S/)
Lapiceros	unidad	60.00	1.5	90.00
Corrector	unidad	48.00	2.39	114.72
Grapas	caja	36.00	2.92	105.12
Plumón para pizarra acrílica	unidad	66.00	3.47	229.02
Mota para pizarra	unidad	8.00	3.54	28.32
Resaltador	unidad	20.00	2.72	54.40
Papel A4	paquete	12.00	13.5	162.00
Total				783.58

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.3.2.2. Servicios

Los servicios equivalen a S/ 306,563.29, para mayor detalle ver la tabla 12.10.

Tabla 12.10 Costo de servicios

Servicios	Costo mensual (S/)	Costo anual (S/)
Soporte y Mantenimiento	8,925.00	107,100.00
Gestión Contable	1,500.00	19,500.00
Alquiler	285.60	3,427.20
Apple Store	29.45	353.43
Hotjar	139.23	1,670.76
Azure Cloud	8,218.18	98,618.11
Dominio	46.05	552.64
Hosting	712.80	8,553.60
Certificado SSL	210.63	2,527.56
Fideicomiso	5,355.00	64,260.00
Total		306,563.29

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.3.2.3. Servicios por transacción

El detalle de los servicios por transacción anual se detalla en la tabla 12.11.

Tabla 12.11 Volumen total de transacciones por servicio

Servicios	Valor unitario x transacción	Volumen total de transacciones				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Autenticación de identidad (TOC)	S/5.355	30,405.69	31,915.80	33,500.88	35,166.29	36,917.37
Evaluación psicométrica (MoyoAI)	S/4.641	26,351.60	27,660.36	29,034.10	30,477.45	31,995.05
Débito automático (Niubiz)	3.25%	68,006.25	162,063.28	253,256.25	265,890.63	279,175.00
Mensajería (Infobip)	S/0.045	255.51	268.20	281.52	295.52	310.23
Total		125,019.05	221,907.64	316,072.75	331,829.87	348,397.65

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.3.2.4. Mano de obra directa

El detalle de la mano de obra directa se detalla en la tabla 12.12.

Tabla 12.12 Costos de mano de obra directa

Mano de obra directa	Nº requerido	Sueldo mensual (S/)	Costo anual (S/)
Jefe de Tecnología e Innovación	1	3,201.58	38,418.96
Ejecutivo de Operaciones	1	2,314.04	27,768.48
Ejecutivo de Comercial	1	2,314.04	27,768.48
Total			93,955.92

Elaboración: Los autores de la Tesis.

Para el cálculo de la mano de obra directa por los próximos 5 años, se considera un incremento en mano de obra directa del 5% a partir del tercer año. El resumen de los costos de visualiza en la tabla 12.13.

Tabla 12.13 Año vs Costos

Año	Costo anual (S/)
Año 1	93,955.92
Año 2	93,955.92
Año 3	98,653.72
Año 4	103,586.40
Año 5	108,765.72

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.3.2.5. Mano de obra indirecta

El detalle de la mano de obra indirecta se detalla en la tabla 12.14.

Tabla 12.14. Costos de mano de obra indirecta

Mano de obra indirecta	N° requerido	Sueldo mensual (S/)	Costo anual (S/)
Gerente General	1	5,357.04	64,284.48
Total			64,284.48

Elaboración: Los autores de la Tesis.

Se considera un incremento del 5% en mano de obra indirecta del 5% a partir del tercer año. El resumen de los costos de visualiza en la tabla 12.15

Tabla 12.15. Costo anual

Año	Costo anual (S/)
Año 1	64,284.48
Año 2	64,284.48
Año 3	67,498.70
Año 4	70,873.64
Año 5	74,417.32

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.4. Depreciación y Amortización

De acuerdo con la disposición de la Ley del Impuesto a la Renta, se aplica una amortización proporcional de activos fijos intangibles en un plazo de diez años,

equivalente a una tasa de amortización del 10%. Por otro lado, tomando en cuenta el Decreto Legislativo N° 1488 que modifica las tasas de bienes del activo fijo adquiridos en el 2020-2021, se considera una tasa de depreciación del 50% para el concepto de Equipos de procesamiento de datos. No se considera la venta de los activos por lo cual el valor residual total será igual al capital de trabajo (295,303.16 soles).

Para mayor detalle del Cálculo amortización y depreciación ver la tabla 12.16.

Tabla 12.16 Cálculo amortización y depreciación

Activo fijo intangible	Importe (S/)	% Amortización	Años					Amortización total (S/)	Valor residual (S/)
			1	2	3	4	5		
Licencia de Office	876.00	0.10	87.60	87.60	87.60	87.60	87.60	438.00	438.00
Aplicativo y página web	161,274.75	0.10	16,127.48	16,127.48	16,127.48	16,127.48	16,127.48	80,637.38	80,637.38
Back Office	39,270.00	0.10	3,927.00	3,927.00	3,927.00	3,927.00	3,927.00	19,635.00	19,635.00
Constitución de la empresa	935.00	0.10	93.50	93.50	93.50	93.50	93.50	467.50	467.50
Registro de marca	535.00	0.10	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	267.50	267.50
Fideicomiso	5,355.00	0.10	535.50	535.50	535.50	535.50	535.50	2,677.50	2,677.50
Moyo AI	28,560.00	0.10	2,856.00	2,856.00	2,856.00	2,856.00	2,856.00	14,280.00	14,280.00
Imprevistos	15,000.00	0.10	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	7,500.00	7,500.00
TOTAL	236,805.75		25,180.58	25,180.58	25,180.58	25,180.58	25,180.58	125,902.88	125,902.88
								Valor de mercado	0%
								Valor residual	0.00

Activo fijo tangible	Importe (S/)	% Depreciación	Año					Depreciación total	Valor residual
			1	2	3	4	5		
Equipos de computo	12,796.00	0.50	6,398.00	6,398.00	0.00	0.00	0.00	12,796.00	0.00
TOTAL	12,796.00		6,398.00	6,398.00	0.00	0.00	0.00	12,796.00	0.00
Depreciación fabril			6,398.00	6,398.00	0.00	0.00	0.00	12,796.00	
Depreciación no fabril			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
								Valor de mercado	30%
								Valor residual	0.00

Valor residual total	295,303.16
----------------------	------------

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.5. Gastos de Administración y Marketing

Para mayor detalle de los gastos de administración y marketing ver la tabla 12.17.

Tabla 12.17 Gastos administrativos y ventas

Gastos administrativos y ventas	Costo mensual (S/)	Costo anual (S/)
Anuncios en Medios Digitales	4,140.66	49,687.86
Asesoría Legal	1,136.67	13,640.00
Agencia de Marketing	7,000.00	84,000.00
Descuentos y promociones de campañas de Marketing	12,500.00	150,000.00
Total		297,327.86

Elaboración: los autores de la tesis

12.6. Financiamiento

La inversión será cubierta por aportes equitativos de los socios de Junta+ y por financiamiento bancario. Los socios cubrirán el 100% del capital de trabajo y 20% de la inversión fija, mientras que el 80% restante será asumido mediante un préstamo a cuotas fijas sin periodo de gracia por cinco años con una tasa efectiva anual (TEA) de 25%. Para mayor detalle del financiamiento ver la tabla 12.18.

Tabla 12.18 Financiamiento

Concepto	Inversión (S/)	Aporte (%)	Monto por aporte (S/)	Monto por financiamiento (S/)
Inversión fija tangible	12,796.00	20.00%	2,559.20	10,236.80
Inversión fija intangible	251,805.75	20.00%	50,361.15	201,444.60
Capital de trabajo	295,303.16	100.00%	295,303.16	0.00
Total	559,904.91	-	348,223.51	211,681.40

Elaboración: Los autores de la Tesis.

Los accionistas suscriben participaciones sociales equitativas y pagan 87,055.88 (ver tabla 12.19) soles mediante aporte en bienes dinerarios por los cuales se espera una tasa efectiva anual (TEA) del 20%, valor que se asemeja al riesgo de los importes financiados.

Tabla 12.19 Monto aportado por accionistas

Accionistas	Monto aportado (S/)
Chuyes Pineda Isabel	87,055.88
Coz Puelles Renzo	87,055.88
Cuya Vera Claudia	87,055.88
Rouillon Sixto César	87,055.88

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.7. Evaluación Económica

En la tabla 12.20 se muestra el estado de resultados económico proyectado a cinco años considerando el crecimiento de 5% anual del público objetivo.

Tabla 12.20 Evaluación económica

Rubro	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas (S/)	646,241.25	1,375,652.50	1,694,985.63	1,779,309.38	1,867,933.13
(-) Costo de ventas	590,606.32	687,494.92	553,050.93	828,964.95	870,350.31
(=) Utilidad bruta	55,634.93	688,157.58	1,141,934.69	950,344.42	997,582.82
(-) Gastos generales	292,508.44	202,508.44	172,508.44	172,508.44	172,508.44
(-) Gastos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Venta de activos tangibles al mercado					0.00
(-) Valor residual de activos tangibles					0.00
(=) Utilidad antes de participación e impuestos	-236,873.51	485,649.15	717,576.98	777,835.99	825,074.38
(-) Participaciones (8%)	0.00	38,851.93	57,406.16	62,226.88	66,005.95
(-) Impuesto a la renta (30%)	0.00	145,694.74	215,273.10	233,350.80	247,522.31
(=) Utilidad antes de la reserva legal	-236,873.51	301,102.47	444,897.73	482,258.31	511,546.12
(-) Reserva legal (hasta 10%)	0.00	30,110.25	39,534.45	0.00	0.00
(=) Utilidad disponible	-236,873.51	270,992.23	405,363.28	482,258.31	511,546.12

Aporte de los accionistas = S/ 348,223.51

Monto de la reserva legal (20% capital social) = S/ 69,644.70

Elaboración: Los autores de la Tesis.

En la tabla 12.21 se muestra el flujo de fondo económico y el cálculo de indicadores como el VAN y TIR para el periodo de cinco años.

Tabla 12.21 Flujo del fondo económico

Rubro	0	1	2	3	4	5
Inversión total	-559.904,91					
(+) Utilidad antes de la reserva legal		0,00	301.102,47	444,897.73	482.258,31	511,546.12
(+) Amortización de intangibles		25.180,58	25.180,58	25,180.58	25.180,58	25,180.58
(+) Depreciación fabril		6.398,00	6.398,00	0.00	0,00	0.00
(+) Depreciación no fabril		0,00	0,00	0.00	0,00	0.00
(+) Gastos financieros		0,00	0,00	0.00	0,00	0.00
(+) Valor residual						295,303.16
Flujo neto de fondos económico	-559.904,91	31.578,58	332.681,05	470,078.31	507.438,89	832,029.85
Factor de actualización	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
VAN al kc (20%)	-559.904,91	26.315,48	231.028,51	272,036.06	244,713.97	334,374.14
FNFE descontado acumulada		26.315,48	257.343,98	529,380.04	774,094.01	1,108,468.15
VAN		-533.589,43	-302.560,93	-30,524.87	214,189.10	548,563.24
VAN económico =	548,563.24					
Relación B / C =	1.98					
TIR económico =	46.47%					
Periodo de recuperación (años) =	3.11					

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.8. Evaluación Financiera

En la tabla 12.22 se muestra el estado de resultados financieros proyectado a cinco años considerando el crecimiento de 5% anual del público objetivo.

Tabla 12.22 Estado de resultados financieros

Rubro	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas (S/)	646,241.25	1,375,652.50	1,694,985.63	1,779,309.38	1,867,933.13
(-) Costo de producción	590,606.32	687,494.92	804,900.21	828,964.95	870,350.31
(=) Utilidad bruta	55,634.93	688,157.58	890,085.42	950,344.42	997,582.82
(-) Gastos generales	292,508.44	202,508.44	172,508.44	172,508.44	172,508.44
(-) Gastos financieros	52,920.35	46,472.18	38,411.96	28,336.69	15,742.61
(+) Venta de activos tangibles al mercado					0.00
(-) Valor residual de activos tangibles					0.00
(=) Utilidad antes de participación e impuestos	-289,793.86	439,176.97	679,165.02	749,499.29	809,331.77
(-) Participaciones (8%)	0.00	35,134.16	54,333.20	59,959.94	64,746.54
(-) Impuesto a la renta (30%)	0.00	131,753.09	203,749.51	224,849.79	242,799.53
(=) Utilidad antes de la reserva legal	-289,793.86	272,289.72	421,082.31	464,689.56	501,785.70
(-) Reserva legal (hasta 10%)	0.00	27,228.97	42,415.73	0.00	0.00
(=) Utilidad disponible	-289,793.86	245,060.75	378,666.58	464,689.56	501,785.70

Aporte de los accionistas = S/ 348.223,51

Monto de la reserva legal (20% capital social) = S/ 69.644,70

Elaboración: Los autores de la Tesis.

En la tabla 12.23 se muestra el flujo de fondo financiero y el cálculo de indicadores como el VAN y TIR para el periodo de cinco años.

Tabla 12.23 Flujo de fondo financiero y cálculo para cinco años

Rubro	0	1	2	3	4	5
Inversión total	-559,904.91					
(+) Préstamo	211,681.40					
(+) Utilidad antes de la reserva legal		0.00	272,289.72	421,082.31	464,689.56	501,785.70
(+) Amortización de intangibles		25,180.58	25,180.58	25,180.58	25,180.58	25,180.58
(+) Depreciación fabril		6,398.00	6,398.00	0.00	0.00	0.00
(+) Depreciación no fabril		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Amortización del préstamo		25,792.69	32,240.86	40,301.08	50,376.34	62,970.43
(+) Valor residual						295,303.16
Flujo neto de fondos financiero	-348,223.51	57,371.26	336,109.16	486,563.96	540,246.48	885,239.87
Factor de actualización	1.00	0.83	0.69	0.58	0.48	0.40
VAN al Kc (20%)	-348,223.51	47,809.39	233,409.14	281,576.37	260,535.53	355,758.05
FNFF descontado acumulada		47,809.39	281,218.52	562,794.89	823,330.43	1,179,088.47
VAN		-300,414.13	-67,004.99	214,571.38	475,106.91	830,864.96
VAN financiero =	830,864.96	> 0				
Relación B / C =	3.39	> 1				
TIR financiero =	74.43%	> Kc				
Periodo de recuperación (años) =	2.24					

Elaboración: Los autores de la tesis.

12.9. Análisis de los Resultados Económicos y Financieros

En la tabla 12.24 se muestra el resumen de los indicadores obtenidos de la evaluación económica y financiera.

Tabla 12.24 Indicadores y evaluaciones

Indicadores	Evaluación Económica	Evaluación Financiera
VAN	548,563.24	830,864.96
TIR	1.98	3.39
B/C	46.47%	74.43%
Periodo de recupero	3.11	2.24

Elaboración: Los autores de la Tesis.

- En ambos casos, se obtuvo resultados positivos para el Valor Actual Neto (VAN), lo cual indica la rentabilidad del negocio.
- La TIR (tasa interna de retorno) en ambas evaluaciones deberá compararse con el costo de capital de la inversión el cual es el 20%. Se puede afirmar que es un proyecto rentable ya que el TIR económica y financiera son mayores que el COK.
- El B/C indica la razón entre los ingresos que generará el emprendimiento y el total de la inversión, resultando en el beneficio que generará cada sol invertido. Considerando que, si el valor es mayor a 1, el proyecto brindará rentabilidad, se concluye que en ambas evaluaciones el proyecto es rentable.
- Tomando en cuenta la evaluación financiera que considera las obligaciones del préstamo, se espera recuperar la inversión en un periodo de dos años y un mes aproximadamente.

12.10. Análisis de Sensibilidad del Modelo de Negocios

Se realiza el análisis de sensibilidad para determinar el impacto dos variables: El porcentaje de comisión cobrado a los usuarios de las juntas y el crecimiento anual de nuevos clientes. El análisis comprende escenarios optimistas, realistas y pesimistas.

12.10.1. Análisis de Sensibilidad de la Comisión del Servicio

Se considera una comisión del 5% como escenario realista determinado en base a los resultados del estudio de mercado. A partir de dicho valor se plantean diversos

escenarios optimistas siendo el de una comisión del 15% la que generaría la mayor rentabilidad. Asimismo, plantean escenarios pesimistas en los cuales se reduce el valor de la comisión. Se determina que si la comisión debe ser superior al 3.109%, caso contrario generaría pérdidas para la empresa. Para mayor detalle ver la tabla 12.25.

Tabla 12.25 Análisis de sensibilidad

Comisión	% Variación de Comisión	VANF	B/C	TIRF	PERF
15%	200%	6,062,197.37	18.41	371.57%	0.70
11%	120%	3,873,066.45	12.12	235.91%	0.96
9%	80%	2,778,501.00	8.98	171.33%	1.22
7%	40%	1,710,016.67	5.91	113.06%	1.68
5%	0%	830,864.96	3.39	74.43%	2.24
4%	-20%	391,289.11	2.12	49.29%	3.16
3.109%	-38%	-372.98	1.00	19.97%	7.64
2%	-60%	-487,862.60	-0.40	-38.82%	-3.07
1.5%	-70%	-707,650.53	-1.03	-75.79%	-1.34

Elaboración: Los autores de la Tesis.

12.10.2. Análisis de Sensibilidad del Porcentaje de Crecimiento Anual de Clientes

Se considera una tasa de crecimiento anual de clientes del 5% como escenario realista en base a las acciones del plan de marketing. Se plantean escenarios optimistas siendo el superior 20% de crecimiento anual. Un decrecimiento anual del 31.86% de clientes generaría pérdidas para la empresa. Para mayor detalle ver la tabla 12.26.

Tabla 12.26 Crecimiento anual

Crecimiento anual	% Variación de Comisión	VANF	Relación B/F	TIRF	PERF
20%	300%	1,329,353.36	4.82	91.26%	2.09
15%	200%	1,151,072.39	4.31	85.83%	2.13
10%	100%	985,000.37	3.83	80.22%	2.18
8%	60%	921,788.89	3.65	77.92%	2.20
5%	0%	830,864.96	3.39	74.43%	2.24
1%	-80%	715,735.73	3.06	69.65%	2.29
-5%	-200%	555,286.48	2.59	62.15%	2.40
-10%	-300%	432,644.93	2.24	55.57%	2.52
-31.86%	-63820%	-514.19	1.00	19.93%	3.83

Elaboración: Los autores de la Tesis.

CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES

- Como resultado de la investigación del mercado realizado, se puede observar que, ante la coyuntura de la pandemia, muchas de los peruanos se encuentran buscando nuevas formas de obtener dinero de manera simple y sencilla, lo que ha generado el incremento en el uso de los canales digitales. Esto último ha ido acelerando la digitalización y la reinención de muchos modelos de negocio. Asimismo, se ha evidenciado que en estos tiempos de crisis sanitaria las personas no tienen hábitos financieros de ahorro y reconsiderarían educarse financieramente, generándose una oportunidad idónea para la inversión y desarrollo de nuevos negocios.
- Del estudio realizado respecto a la regulación, en los últimos años se vienen implementando marcos regulatorios en distintos países como México, Colombia, Brasil, Perú, cada uno con un alcance similar en lo que se refiere al financiamiento colaborativo. En Perú, para los demás tipos de Fintech aún no existe un marco regulatorio, sin embargo, como estrategia legal y regulatoria se definió y se concluye la necesidad de la contratación de un fideicomiso de tal manera que brinde seguridad legal y transparencia en las operaciones de la propuesta del modelo de negocio de Junta+.
- El modelo de negocio de Junta + fue diseñado, refinado y validado utilizando Lean Startup. Durante la definición, se realizaron hasta dos iteraciones del modelo, centrando la propuesta de valor sobre los dolores y necesidades emergentes de los potenciales clientes y tomando como referencia la experiencia actual percibida y recibida de las alternativas vigentes en el mercado, permitiendo de esta forma definir las características necesarias del servicio para ser competitivos en el sector.
- En relación con el mercado objetivo, se identifica que los clientes potenciales son residentes de Lima Metropolitana del nivel socioeconómico A/B entre los 25 y 39 años con acceso a internet, consumidor online, con un alto interés en la adquisición de bienes y que haya participado en una junta, fondo colectivo y/o sea usuario del sistema financiero.
- Se considera que la estrategia comercial es uno de los factores críticos para el éxito del negocio por lo cual la mayor parte de la inversión ha sido provista para el desarrollo de un plan de marketing sólido que garantice la captación de los clientes potenciales y obtener la participación de mercado esperada.

- La calidad y alto impacto de los anuncios son de suma importancia y debe ser complementada con campañas y promociones que incentiven e incrementen los ratios de conversión de usuarios.
- La operación de Junta+ es técnicamente viable a través del uso de un Fideicomiso, por lo que el diseño de los procesos que permita la mejor experiencia dentro de Junta+ integra y contempla los procesos y sistemas de la Fiduciaria, así como la definición de controles y políticas en conjunto que agilicen las transacciones realizadas a través de Junta+.
- Del análisis realizado y de los supuestos señalados, se concluye que el proyecto es rentable económica y financieramente en un escenario conservador, considerando un periodo de evaluación de cinco años y una tasa de descuento del 20%, obteniendo un VAN de S/ 830,864.96, TIR de 74.43%, con periodo de recuperación de dos años.

XIV. RECOMENDACIONES

- La operación de Junta+ es potencialmente escalable con facilidad a través de la incorporación de grupos abiertos y fortaleciendo a su vez un mecanismo de control dentro del grupo que asegure, para todos sus integrantes, el depósito del importe total de su junta. La alternativa evaluada, y que debe ser estudiada a mayor profundidad para asegurar su viabilidad, es la incorporación de firma de pagarés electrónicos que permita al Anfitrión del grupo ejecutarlas por incumplimiento de pago y que podrán ser usadas como garantías para emitir una póliza de seguro especial y/o personalizada a través de una Aseguradora, quien respaldará la continuidad de la operación de juntas por morosidad.
- Es importante asegurar que el modelo predictivo de intención de pago que utiliza Junta+ se encuentre en constante actualización para que considere y evalúe los factores externos que puedan afectar en el comportamiento de nuestros potenciales clientes.
- Evaluar la posibilidad de establecer alianzas con instituciones financieras (bancos, cajas municipales, entre otros) para que mediante su respaldo se incremente el sentido de confianza de los usuarios. Además, las integraciones permitirían mejorar la automatización de procesos y reducir costos.
- Es recomendable, obligatorio y necesario estar atentos a las nuevas leyes que se puedan promulgar en Perú y en todo Latinoamérica en materia relacionada con el negocio propuesto. Identificando oportunidades de negocio en el mercado internacional, sobre todo en el latinoamericano, ya que es muy posible que se amplíen o promulguen nuevas leyes en estos países que puedan regular directamente nuestro modelo de negocio.
- Conforme el número de usuarios activos en la plataforma vaya en crecimiento, se debe revisar y actualizar la arquitectura tecnológica en caso sea requerido, poniendo énfasis en aspectos de performance y seguridad de la información.
- Si bien es cierto, el Fideicomiso del banco incluye revisión de operaciones sospechosas, es recomendable contar con personal de riesgo de operaciones, quien cada periodo de tiempo establecido realice una evaluación del modelo operativo y del comportamiento de los usuarios de Junta+.

ANEXOS

ANEXO 1:

MODELO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Entrevista a expertos

Nombres:

Apellidos:

Empresa:

Cargo:

Fecha de entrevista:

1. ¿Cuál es su percepción del mercado sobre el acceso al crédito financiero, así como las fuentes de financiamiento en el país?
2. ¿Cuál es su opinión con respecto a las alternativas de financiamiento existente formales e informales? Ventajas y Desventajas
3. ¿Cuál es su opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras para acceso al crédito?
4. ¿Considera viable una plataforma digital que permita a las personas acceder a un financiamiento a través de la creación y/o unión a grupos cerrados de forma similar a una junta, sin tecnicismos, ni procesos engorrosos, que gestione los sorteos, cobros y pagos automáticos facilitando la experiencia de los usuarios sin comprometer su línea de crédito?
5. ¿Considera que puede ser atractivo para el mercado?
6. ¿Cuáles considera que serían principales desafíos de esta propuesta?
7. ¿Qué recomendaciones haría usted con referencia a la propuesta en mención?

ANEXO 2

MODELO DE ENTREVISTA A GRUPO DE PERSONAS

Entrevista

1. Presentación Junta+

1.1. Explicación de la entrevista

El objetivo de esta conversación es entender sus necesidades, dolores y deseos a través de su experiencia utilizando servicios de préstamos financieros o similares, para detectar mejoras y oportunidades, con el fin de ofrecerle un mejor servicio.

2. Preguntas

Sobre perfil digital

- ¿Cuál es tu edad? ¿Cuál es tu trabajo actualmente?
- ¿Qué tipo de teléfono usas actualmente?
- ¿Tienes planes de datos o prepago?
- ¿Cuáles son las aplicaciones que usas con más frecuencia en tu celular? Tanto para trabajar como en tu vida personal.
- ¿En qué distrito vives?

Sobre los servicios contratados

- ¿Qué productos tienes contratados con el sistema financiero o bien que productos has contratado en un pasado?
- ¿Por dónde has contratado?
- ¿Has vuelto a contratar un servicio con ellos?
- ¿Cómo ha sido tu experiencia en general hasta ahora?
- ¿Has tenido algún problema durante la contratación y uso del servicio?
- ¿Por qué lo has elegido?
- ¿Hay algo que te ha decepcionado? ¿Qué y por qué?

Sobre los servicios alternativos

- ¿Has accedido a otros medios que sean distintos al sistema financiero?
- ¿Cómo ha sido tu experiencia en general?

Sobre los canales

- ¿A través de qué canales te has puesto en contacto con ellos? (Web, App, Tel, Tienda física)
- ¿Cuál te ha servido más y por qué?
- ¿Cuál te ha servido menos y por qué?

Sobre fondos colectivos

- ¿A participado de un fondo colectivo?
- ¿Qué servicio contrató?
- ¿Ha vuelto o volvería contratar un servicio con ellos?
- ¿Cómo ha sido tu experiencia en general hasta ahora?

- ¿Has tenido algún problema durante la contratación y uso del servicio?
- ¿Por qué lo has elegido?
- ¿Hay algo que te ha decepcionado? ¿Qué y por qué?
- ¿Qué mejoraría?

Sobre Juntas

- ¿A participado de una junta informal?
- ¿Qué montos manejaban?
- ¿Cómo ha sido tu experiencia en general hasta ahora?
- ¿Has tenido algún problema durante el desarrollo de la junta?
- ¿Qué mejoraría?

Entrevista MVP

- ¿Estarías dispuesta a pagar un porcentaje por el App?

ANEXO 3

MODELO DE ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

Junta+

Hola, somos estudiantes de la Universidad ESAN y estamos realizando un estudio de mercado para nuestro proyecto de tesis, el cual es una propuesta de negocio que permite acceder a un financiamiento grupal que opera como una junta.

Las respuestas serán empleadas únicamente con fines estadísticos, siéntase libre de expresar su opinión.

La encuesta es anónima y está conformada por 17 preguntas, la duración aproximada es de 5 minutos.

Gracias por su apoyo.

Lugar de Residencia

1. ¿Reside en Lima Metropolitana? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Rango Edad

2. ¿En qué rango de edad se encuentra? *

- ☐ 18 a 24 años
- ☐ 25 a 39 años
- ☐ 40 a 55 años
- ☐ 56 años a más

Ingreso promedio mensual

3. ¿En qué rango se ubica su ingreso promedio mensual? *

- ☐ No recibo ingresos
- ☐ Menos de 930 soles
- ☐ De 930 a 3 000 soles
- ☐ De 3 001 a 7 000 soles
- ☐ De 7 000 a 12 000 soles
- ☐ Más de 12 000 soles

Participación modalidad financiamiento

4. ¿Ha contratado/participado en una junta, fondo colectivo, préstamo y/o tarjeta de crédito? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Problemática Fondos Colectivos

Definición de Fondo Colectivo:

Modalidad para adquisición de vehículos y/o inmuebles otorgado por empresas como Pandero, Maquisistemas, Autoplan, entre otros).

6. Indique si ha experimentado alguno de los siguientes inconvenientes al participar de un Fondo Colectivo *

- ☐ Complejidad para comprender los tecnicismos del fondo colectivo
- ☐ Mala información entregada por personal de la empresa
- ☐ Lentitud en tiempo de atención
- ☐ Solicitud de documentación excesiva
- ☐ Limitado a la adquisición de vehículos y/o inmueble
- ☐ No he experimentado ningún inconveniente
- ☐ No he participado en un Fondo Colectivo

Problemática Préstamos - Tarjeta crédito

Definición de Préstamo:

Operación financiera por la cual un prestamista otorga un activo (normalmente una cantidad de dinero) a cambio de la obtención de un interés. Incluye crédito vehicular y/o hipotecario.

Definición de tarjeta de crédito:

Tarjeta emitida por una entidad financiera que autoriza a la persona a utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema. El usuario debe asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos.

7. Indique si ha experimentado alguno de los siguientes inconvenientes con préstamos y/o tarjetas crédito *

- ☐ Cobros ocultos
- ☐ Tasa de interés elevada
- ☐ Trámites engorrosos
- ☐ Lentitud en tiempo de atención
- ☐ No calificué para el monto deseado
- ☐ No he experimentado ningún inconveniente
- ☐ No he contratado un préstamo y/o tarjeta de crédito

Presentación de Propuesta

Buscamos lanzar al mercado una plataforma digital que le permitirá acceder a financiamiento para lograr sus objetivos con la posibilidad de crear y/o unirse a grupos cerrados de forma similar a una junta, sin tecnicismos, ni procesos engorrosos, que gestione los sorteos, cobros y

pagos automáticos facilitando la experiencia de los usuarios sin comprometer su línea de crédito.

8. ¿Qué tan interesado estaría en usar este servicio? *

- ☐ 5 - Muy interesado (Definitivamente lo usaría)
- ☐ 4 - Interesado (Posiblemente lo usaría)
- ☐ 3 - Algo interesado (Quizás lo usaría)
- ☐ 2 - Poco interesado (Probablemente no lo usaría)
- ☐ 1 - No estoy interesado (Definitivamente no lo usaría)

Monto máximo de grupo

9. ¿Cuál sería el monto máximo que financiaría a través de esta modalidad? *

- ☐ Hasta 1 500 soles
- ☐ De 1 501 a 5 000 soles
- ☐ De 5 001 a 10 000 soles
- ☐ Más de 10 000 soles

Costo del servicio

10. ¿Cuál es el porcentaje máximo que estaría dispuesto a pagar por el servicio?
Por ejemplo si ingresa a un grupo de 10 meses por un importe total de S/5,000,
su cuota mensual sería de S/ 500 más un porcentaje adicional de: *

Garantía de pagos

11. Para asegurar el cobro de su financiamiento.Cuál de las siguientes opciones le parece más atractiva? *

- ☐ Pagar por un seguro adicional respaldado por un entidad tercera
- ☐ Pagar "n" cuotas de respaldo como requisito para ingresar al grupo (adelanto de cuotas)
- ☐ Todos los participantes recibimos al mismo tiempo nuestro importe total debitado al finalizar el periodo del grupo
- ☐ Todos los participantes pagamos nuestras cuotas mensuales por un número "n" de meses antes de iniciar los sorteos
- ☐ Ninguna de las anteriores, yo asumo el riesgo

Tempo Máximo de Grupo

12. ¿Cuál sería el tiempo máximo (duración en meses) del grupo por el cual estaría dispuesto a participar? *

Tu respuesta

Cantidad de participantes

13. ¿Cuál sería la cantidad máxima de participantes del grupo por el cual estaría dispuesto a participar? *

Tu respuesta

Participantes

14. ¿Participarías con personas desconocidas (grupos abiertos) o sólo con personas conocidas (grupos cerrados)? *

- ☐ Grupos abiertos
- ☐ Grupos cerrados
- ☐ Ambos

Tipo de Plataforma

15. Con respecto a la solución propuesta, ¿Qué tipo de plataforma usaría? *

- ☐ Plataforma web (página web)
- ☐ App (Aplicación en el celular)
- ☐ Ambos

Características

16. ¿Qué característica valora más de la propuesta? *

Elige ▼

Recomendación (Opcional)

17. ¿Hay algo que podamos hacer para incrementar su interés en la propuesta?
(Opcional)

Tu respuesta

ANEXO 4
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Manual de Puestos.

I. Identificación del cargo	
Denominación del Cargo:	Gerente General
Área	Gerencia General
Reporta a:	Ninguno.
II. Misión del Cargo	
Representar legalmente a la empresa, teniendo a su cargo la dirección, administración, técnico y financiero del negocio.	
III. Funciones principales del cargo	
1. Gestionar la Planificación estratégica de Junta+, en coordinación con las otras áreas de la organización.	
2. Dar soporte y dirigir las funciones administrativas y comerciales de la empresa	
3. Administrar y controlar los presupuestos, finanzas, contratos y suministros de la empresa	
4. Participar en la selección de nuevos colaboradores y entrenamiento del equipo de trabajo.	
5. Investigar nuevas oportunidad y/o tendencias del mercado, asimismo, proveer de contactos y relaciones empresariales a la empresa.	
6. Supervisar mediante indicadores la actividad de la empresa.	
IV. Perfil de competencias del cargo	
Conocimientos requeridos	Nivel de dominio requerido
– Educación	Ingeniero de sistemas o carreras similares. Postgrado en Dirección de Tecnologías de Información o MBA.
– Formación	Conocimiento en administración, recursos humanos, finanzas y en nuevas tecnologías de información.
– Experiencia	10 años en el cargo de gerente general liderando empresas de tecnología y/o financieras.
Principales habilidades y actitudes requeridas	
– Liderazgo	– Adaptación al Cambio
– Comunicación	– Gestión de Conflictos
– Escucha activa	– Creatividad

– Inteligencia Emocional	– Resiliencia
– Ética	– Alta orientación a clientes y resultados.
– Capacidad de negociación	– Capacidad de análisis

Manual de Puestos

I. Identificación del cargo	
Denominación del Cargo:	Jefe de Tecnología de Información
Área	Tecnología de Información
Reporta a:	Gerente General
II. Misión del Cargo	
Administrar, gestionar, mantener y dar soporte de la plataforma de Junta+ e innovar los procesos de la empresa.	
III. Funciones principales del cargo	
– Asegurar la calidad de desarrollo del producto digital	
– Dar soporte y mantenimiento del producto digital Junta+ para garantizar la disponibilidad y actualizaciones requeridas.	
– Asegurar la disponibilidad y continuidad del servicio de Junta+	
– Establecer mecanismos de seguridad de la información.	
– Asegurar el nivel de experiencia del usuario	
– Mejorar e innovar los procesos del negocio apoyándose en la tecnología.	
– Participar en la elaboración de las estrategias del negocio.	
– Elaborar y administrar el presupuesto de TI.	
– Participar en la selección de nuevos colaboradores y entrenamiento del equipo de trabajo.	
IV. Perfil de competencias del cargo	
Conocimientos requeridos	Nivel de dominio requerido
Educación	– Título profesional Ingeniero de sistemas, informática o carreras similares.

	<ul style="list-style-type: none"> – Maestría o post grado en Dirección de Tecnologías de Información (Deseable). – Ingles Intermedio.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Gestión de proyectos informáticos. – Desarrollo de plataformas digitales
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – 5 años en el cargo de jefe de sistemas o informática en compañías tecnológicas o Startup. – Implementación de procesos y orientación a la innovación. – Experiencia en desarrollo de plataformas digitales (web, app, ecommerce, plataforma de pagos) e integración entre sistemas
Principales habilidades y actitudes requeridas	
– Atención al detalle	– Adaptación al Cambio
– Comunicación verbal y no verbal efectiva.	– Gestión de Conflictos
– Escucha activa	– Negociación
– Inteligencia Emocional	– Resiliencia
– Ética	– Liderazgo
– Innovador	– Toma de decisiones

Manual de Puestos

V. Identificación del cargo	
Denominación del Cargo:	Jefe de Tecnología de Información
Área	Tecnología de Información
Reporta a:	Gerente General
VI. Misión del Cargo	
Administrar, gestionar, mantener y dar soporte de la plataforma de Junta+ e innovar los procesos de la empresa.	
VII. Funciones principales del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> – Asegurar la calidad de desarrollo del producto digital 	

– Dar soporte y mantenimiento del producto digital Junta+ para garantizar la disponibilidad y actualizaciones requeridas.	
– Asegurar la disponibilidad y continuidad del servicio de Junta+	
– Establecer mecanismos de seguridad de la información.	
– Asegurar el nivel de experiencia del usuario	
– Mejorar e innovar los procesos del negocio apoyándose en la tecnología.	
– Participar en la elaboración de las estrategias del negocio.	
– Elaborar y administrar el presupuesto de TI.	
– Participar en la selección de nuevos colaboradores y entrenamiento del equipo de trabajo.	
VIII. Perfil de competencias del cargo	
Conocimientos requeridos	Nivel de dominio requerido
Educación	<ul style="list-style-type: none"> – Título profesional Ingeniero de sistemas, informática o carreras similares. – Maestría o post grado en Dirección de Tecnologías de Información (Deseable). – Ingles Intermedio.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Gestión de proyectos informáticos. – Desarrollo de plataformas digitales
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – 5 años en el cargo de jefe de sistemas o informática en compañías tecnológicas o Startup. – Implementación de procesos y orientación a la innovación. – Experiencia en desarrollo de plataformas digitales (web, app, ecommerce, plataforma de pagos) e integración entre sistemas
Principales habilidades y actitudes requeridas	
– Atención al detalle	– Adaptación al cambio
– Comunicación verbal y no verbal efectiva.	– Gestión de conflictos
– Escucha activa	– Negociación
– Inteligencia emocional	– Resiliencia

– Ética	– Liderazgo
– Innovador	– Capacidad de análisis

Manual de Puestos

IX. Identificación del cargo	
Denominación del Cargo:	Ejecutivo de Operaciones
Área	Operaciones
Reporta a:	Gerente General
X. Misión del Cargo	
Administrar los recursos para el correcto funcionamiento de Junta+.	
XI. Funciones principales del cargo	
– Asegurar la experiencia del usuario a través del aplicativo de Junta+	
– Definir y optimizar los procesos de Junta+ para el registro de usuarios, creación y gestión de juntas.	
– Supervisar y mantener todas las actividades y procesos diarios de Junta+, como es la recaudación y pago de juntas.	
– Planificar, dirigir y controlar la ejecución del plan de operaciones y el presupuesto del área	
– Participar en la elaboración de las estrategias del negocio.	
– Participar en la selección de nuevos colaboradores y entrenamiento del equipo de trabajo.	
XII. Perfil de competencias del cargo	
Conocimientos requeridos	Nivel de dominio requerido
Educación	<ul style="list-style-type: none"> – Título profesional administración de empresas, Ingeniería industrial o carreras afines. – Maestría o post grado en administración y dirección de empresas o Tecnologías de Información. – Ingles Intermedio.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Conocimiento de nuevas tecnologías – Negociación – Manejo de Office nivel intermedio

Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – 3 años en el cargo de ejecutivo de operaciones – Negociación con proveedores y clientes – Manejo de indicadores de control – Análisis de procesos mejora continua
Principales habilidades y actitudes requeridas	
– Atención al detalle	– Adaptación al cambio
– Comunicación verbal y no verbal efectiva.	– Gestión de Conflictos y solución de problemas
– Escucha activa	– Negociación
– Toma de decisiones	– Resiliencia
– Ética	– Liderazgo
– Innovador	– Capacidad de análisis

Manual de Puestos

XIII. Identificación del cargo	
Denominación del Cargo:	Ejecutivo Comercial
Área	Comercial
Reporta a:	Gerente General
XIV. Misión del Cargo	
Administrar los recursos para el correcto funcionamiento de Junta+.	
XV. Funciones principales del cargo	
– Fidelizar a los clientes con el fin de mantener relaciones comerciales.	
– Coordinar con las diversas áreas para el desarrollo de nuevos productos de Junta+	
– Coordinar con el proveedor de Marketing, la apertura y lanzamiento de nuevos productos de Junta+	
– Elaboración y desarrollo de planes y estrategias comerciales, asimismo, coordinar con la Gerencia General la estrategia de precios a manejar en los planes de Junta+.	
– Gestión del presupuesto comercial.	

<ul style="list-style-type: none"> – Participar en la selección de nuevos colaboradores y entrenamiento del equipo de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> – Análisis e identificación de nuevas oportunidades de diferenciación en el mercado. 	
<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar nuevas líneas de negocio. 	
XVI. Perfil de competencias del cargo	
Conocimientos requeridos	Nivel de dominio requerido
Educación	<ul style="list-style-type: none"> – Título profesional administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. – Maestría o post grado en administración y dirección de empresas o Tecnologías de Información. – Ingles Intermedio.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Conocimiento de nuevas tecnologías – Conocimiento del sector financiero o banca. – Canales de distribución, marketing y posicionamiento de marca – Manejo de Office nivel intermedio
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – 5 años en equipo de ventas – Negociación con proveedores y clientes – Manejo de indicadores de control – Análisis de procesos mejora continua
Principales habilidades y actitudes requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> – Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> – Adaptación al cambio
<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación verbal y no verbal efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestión de Conflictos y solución de problemas
<ul style="list-style-type: none"> – Escucha activa 	<ul style="list-style-type: none"> – Orientado a resultados
<ul style="list-style-type: none"> – Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> – Resiliencia
<ul style="list-style-type: none"> – Ética 	<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> – Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de análisis

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAC (2020) *Sistema de Consórcios em março/2020: dados econômicos*. ABAC. <http://blog.abac.org.br/drops-de-mercado/sistema-de-consorcios-1tri-2020>
- Abecasis, R. (2011). *Las juntas, una forma de ahorro*. Perú21. <https://peru21.pe/mis-finanzas/juntas-forma-ahorro-8608>
- Agencia Andina. (2019). *Se incrementa el número de jóvenes peruanos con ahorros en el país*. <https://andina.pe/agencia/noticia-se-incrementa-numero-jovenes-peruanos-ahorros-el-pais-746535.aspx>
- Agencia Andina. (2020). *El 61 % de millennials cree que su situación financiera mejorará en próximos 12 meses*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-61-millennials-cree-su-situacion-financiera-mejorara-proximos-12-meses-809960.aspx>.
- Agencia EFE. (2020). *Triple crisis en Perú: sanitaria, económica y ahora también política*. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/peru/triple-crisis-en-peru-sanitaria-economica-y-ahora-tambien-politica-noticia/?ref=gesr>
- Aguirre, V. (2018). *Blackbox Booklet Ley Fintech*. <https://static1.squarespace.com/static/540e6cabe4b0b231434bcc62/t/5aac930888251b56303027b8/1521259288497/BlackBox+Booklet+LeyFinTech.pdf>
- Alva, M. (2019). *Economía: se eleva a 26 millones el número de peruanos que ahorra bajo el colchón*. *Diario Gestión* <https://gestion.pe/economia/se-eleva-a-26-millones-el-numero-de-peruanos-que-ahorra-bajo-el-colchon-noticia/>
- Alva, M. (2019). *Bancos plantearán frenar créditos informales con tasas de hasta 3,000%*. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/bancos-plantearan-frenar-creditos-informales-tasas-3-000-267999>
- Alva, M. (2020). *Tres bancos 100% digitales empezarán a operar en Perú en el año 2020*. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/tres-bancos-100-digitales-empezaran-operar-peru-ano-2020-266342-noticia/?ref=gesr>
- América Económica (2014). *Startup para reclutamiento de personal de empresas gana concurso DigitalBank*. *AmericaEconómica.com* <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/startup-para-reclutamiento-de-personal-en-empresas-gana-concurso-de-digitalbank>
- APEIM. (2018). *Niveles Socioeconómicos*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- ASBANC. (2013). *Estudio: Costo del Crédito Bancario vs. Crédito Informal*. https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VS%20INFORMAL_20131022090301349.pdf

- ASBANC. (2020). *En mayo, canales virtuales superan por primera vez a los presenciales*. Informe Bancario (N°352)
https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc_InfBancario_352.pdf
- ASBANC. (2018). *Una breve mirada a la ley Fintech en México*. (N°295)
<https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-295.pdf>
- APOYO. (2016). *Corporación Financiera de Desarrollo*
https://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/2_tipos.pdf
- Ayllu. (2019). *Radiografía de la industria Fintech en Perú*. Ayllu Finanzas Online.
<https://www.ayllufintech.org/static/Fintech2018.pdf>
- Bueno, L. (2020). *El covid-19 es el acelerador inesperado de la bancarización*. Diario Gestión.
<https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/08/el-covid-19-el-acelerador-inesperado-de-la-bancarizacion.html/?ref=gesr>
- Banco Mundial en Perú. (2020). *Perú, panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva. (2020). *Tasas de interés activas promedio de las empresas bancarias por modalidad (términos efectivos anuales)*
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN07847NM/html>
- BBVA OPEN4U. (2016). *API REST: qué es y cuáles son sus ventajas en el desarrollo de proyectos*.
<https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/api-rest-que-es-y-cuales-son-sus-ventajas-en-el-desarrollo-de-proyectos>
- BBVA Perú. (2020). *Informe para inversionistas*. BBVA Web.
<https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/informacion-financiera/informacion-anual/2020/1t2020-informe-para-inversionistas.pdf>
- Belmont, S. (2018). *La emergente industria Fintech en el Perú*. Diario Gestión.
<https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2018/12/la-emergente-industria-fintech-en-el-peru.html?ref=gesr>
- BID, BID Invest, Finnovista. (2018). *Fintech: América Latina 2018: Crecimiento y consolidación*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/es/fintech-america-latina-2018-crecimiento-y-consolidacion>

- BID, BID Invest. (2020). *Fintech: Investigación y estudio de regulación comparada* — *Fintech*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Investigacion-y-estudio-de-regulacion-comparada---Fintech.pdf>
- Bobadilla, E. (2019). *En el 2018 Aumentó la Morosidad Crediticia en el Perú*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/publrreportaje/2018-aumento-morosidad-crediticia-peru-255634>
- COFIDE. (2020). *Fideicomisos*. <https://www.cofide.com.pe/COFIDE/productos>
- COFIDE. (2020). *Tipo de Fideicomiso*
https://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/2_tipos.pdf
- CONTENTLAB. (2019). *Juntas de dinero: Consejos para que sean efectivas y seguras*. Diario Perú21.
<https://peru21.pe/especial/labuenavecindad/comunidad/juntas-dinero-consejos-que-sean-efectivas-y-seguras-noticia-1994026>
- Comunicaciones BBVA (2020) *El ahorro aumenta en los tiempos de coronavirus en Perú*. BBVA Web <https://www.bbva.com/es/pe/el-ahorro-aumenta-en-los-tiempos-del-coronavirus-en-peru/>
- CONFIEP. El crowdfunding en el Perú. <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/el-crowdfunding-en-el-peru/>
- Delloitte. (2020). *Encuesta Millennial 2020*.
<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial2020.html>
- Demirgüç-Kunt, A; Klapper, L; Singer, Dorothe; Ansar, S; & Hess, J. (2018). *La base de datos Global Findex 2017: Medición de la inclusión financiera y la revolución de la tecnología financiera*. Banco Mundial.
- Departamento de Análisis de Microfinanzas. (2017). *Resultados 2016 Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú*. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). Superintendencia Adjunta de Estudios Económicos.
<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- Economía LR (2020) *Gobierno establece tasas más altas de depreciación para fomentar inversión en las empresas*. Diario La República.
<https://larepublica.pe/economia/2020/05/13/gobierno-establece-tasas-mas-altas-de-depreciacion-para-fomentar-inversion-en-empresas-sunat/>
- Emprender SUNAT (2019) *Iniciando mi negocio* <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>

- EY Global Financial Services Institute. (2015). *FinTech is gaining traction and young, high-income users are the early adopters. The Journal of Financial Perspectives: FinTech*. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-is-gaining-traction-and-young-high-income-users-are-the-early-adopters/\\$FILE/ey-fintech-is-gaining-traction-and-young-high-income-users-are-the-early-adopters.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-is-gaining-traction-and-young-high-income-users-are-the-early-adopters/$FILE/ey-fintech-is-gaining-traction-and-young-high-income-users-are-the-early-adopters.pdf)
- Finnovista (2020) *Se buscan startups de américa latina y el caribe para resolver los desafíos del mañana*. <https://www.finnovista.com/se-buscan-startups-de-america-latina-y-el-caribe-con-soluciones-innovadoras-para-resolver-dos-desafios-del-manana/>
- Finnovating (2020) *Ranking of latam countries by investments in fintech 2019* [Infografía] <https://www.finnovating.com/news/wp-content/uploads/2020/02/FinTechs-in-Latin-America-raised-US2.66-B-in-2019.jpg>
- FONAFE (2020). *Finanzas - COFIDE*. <https://www.fonafe.gob.pe/empresasdelacorporacion/cofide>
- García, A; Santillán, R; & Sotomayor N. (2020) *Determinantes del ahorro voluntario en el Perú: Evidencia de una encuesta de demanda*. SBS. https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS-INVESTIGACIONES/Determinantes%20del%20ahorro%20voluntario%20en%20el%20Peru_DT-001-2020_2.pdf
- Gil, F. (2018) *Finanzas personales: Menos del 5% de la población peruana tiene conocimientos financieros*. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/educacion-5-poblacion-peruana-conocimientos-financieros-232878-noticia/>
- Global Research Marketing (2020) *Tendencias y oportunidades que debes conocer en tiempos de COVID-19*. Iab Perú. <https://iabperu.com/wp-content/uploads/2020/06/TENDENCIAS-Y-OPORTUNIDADES-DE-CONSUMO-JUN20.pdf>
- Guardia, K. (2020) *Banco peruano 100% B89 ya empezó plan piloto en Perú*. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/banco-100-digital-banca-peruana-ya-empezo-plan-piloto-en-peru-del-banco-digital-b89-que-ofrece-tarjetas-con-credito-de-que-trata-noticia/?ref=gesr>
- Guillén, J. (2020) *¿Cuál será el futuro de la economía peruana?* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/25/covid-19-cual-sera-el-futuro-de-la-economia-peruana/>
- Guillén, J. (2020) *Financiación o financiamiento*. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/financiacion-o-financiamiento.html>
- Ilustración peruana Caretas (2020) *Demanda de créditos personales y de Mipymes aumentó un 400% en cuarentena*. <https://caretas.pe/economia/demanda-de-creditos-personales-y-de-mipymes-aumento-un-400-en-cuarentena/>

- Instituto Peruano de Economía (2015) *Sistema financiero*.
<https://www.ipe.org.pe/portal/sistema-financiero/>
- INEI (2020) *Condiciones de vida en el Perú*
<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-mar2020.pdf>
- INEI (2020) *El 89,9 % de los hogares del país tiene cocina a gas*.
<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-899-de-los-hogares-del-pais-tiene-cocina-a-gas-12260/>
- INEI (2020) *Producto Bruto Interno Trimestral*. [Informe técnico].
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf
- IPSOS (2020) *Bancarizados en cuarentena*. <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizados-en-cuarentena>
- IPSOS (2018). *Bancarización del peruano*. <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano>
- IPSOS (2020) *Bancarización del peruano* [Infografía] <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-2020>
- IPSOS (2020) *Bancarización del peruano* [Infografía]
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/bancarizacion_del_peruano_2020.pdf
- IPSOS (2020) Las principales tendencias que están cambiando los comportamientos de los peruanos [Infografía]
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/ipsos.v10.200921.pdf>
- IPSOS (2020) *Hábitos y actitudes hacia internet en el Perú urbano 2020* [Infografía]
<https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-internet-en-el-peru-urbano-2020>
- IPSOS (2020) *El consumidor post covid se centrará en el ahorro más digitalizado*.
<https://www.ipsos.com/es-es/el-consumidor-post-covid-se-centrara-en-el-ahorro-estara-mas-digitalizado-y-priorizara-la-compra-de>
- López, P. (2020) *Los canales digitales ganan terreno en el sistema financiero peruano durante la pandemia*. BBVA Web. <https://www.bbva.com/es-pe/los-canales-digitales-ganan-terreno-en-el-sistema-financiero-peruano-durante-la-pandemia/>
- López Aliaga, Rafael. (1997) *La intermediación financiera y banca de inversiones en el Perú*. Revista PUCP.

- Macera, D.; Churango, V; Eyzaguirre, R; Gonzales, F; Valdivia, Y. & Valencia, M. (2020) *Informe IPE VII: Impacto del covid-19 en la economía peruana*. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-viii-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- Made for mind (2020) *Ni la pandemia de coronavirus evita otra crisis política en Perú*. <https://www.dw.com/es/ni-la-pandemia-de-coronavirus-evita-otra-crisis-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA/a-54453178>
- Maquisistema (2019) *Cómo funciona*. <https://www.maquisistema.com.pe/como-funciona/>
- Matto, Y. (2018). ROMPIENDO PARADIGMAS: los millennials peruanos, sus hábitos de ahorro, consumo y sus finanzas personales. Blog Gestión 360. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/gestion360/tag/millennials-peruanos/>
- Martínez, M. (2020) *Después de gastar los ahorros de su vida, peruanos empiezan de cero*. Agencia Efe. <https://www.efe.com/efe/america/economia/despues-de-gastar-los-ahorros-su-vida-peruanos-empiezan-cero/20000011-4306216>
- Maza, K. (2019). *Los peruanos prefieren ahorrar en alcancías en lugar de bancos: ¿a que se debe?* Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/sbs-sistema-financiero-peruano-peruanos-prefieren-ahorrar-alcancias-lugar-bancos-debe-noticia-620347>
- MC, D. (2020) *Mejores Fintech del Perú*. Rankia Perú. <https://www.rankia.pe/blog/mejores-opiniones-peru/4281229-mejores-fintech-peru#:~:text=Mejores%20Fintech%20del%20Per%C3%BA%20%E2%80%93%20Latin%20Fintech&text=El%20rubro%20de%20los%20pr%C3%A9stamos,en%20n%C3%BAmero%20de%20StartUps%20Fintech.>
- Mendoza, M. (2019) *Mercado de startups peruano: ¿Qué tan lejos está de conseguir su primer 'unicornio'?* Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/startups-avances-suenos-y-desafios-para-la-innovacion-en-el-pais-noticia/?ref=ecr>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020) *Valor de la UIT*. [Informe] https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/valor_uit/uit.pdf
- Mitchell, G. (2019) *Organigramas for startups*. Ruta Startup. <https://ruta-startup.com/organigramas-for-startups/>
- Montoro, Carlos. (2020) *El programa Reactiva Perú*. Foco Económico. <http://focoeconomico.org/2020/07/10/el-programa-reactiva-peru/>

- Moreno, C. (2018). *“Dios proveerá”, la cultura del ahorro en el Perú vista desde la sociología y otras disciplinas*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/dios-proveera-cultura-ahorro-peru-vista-sociologia-disciplinas-231877>
- Morales, D. (2019) *Reclutamiento y selección en una startup*. Linked In. <https://www.linkedin.com/pulse/reclutamiento-y-selección-en-una-startup-diego-morales-g-/>
- Castillero, O. (2020) *Psicometría: ¿qué es y de qué se encarga?*. Psicología y mente. <https://psicologiaymente.com/psicologia/psicometria>
- Pandero. (2019). *Memoria Anual Pandero 2018*. <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={9046C169-0000-C378-9427-6C82CC9F4015}>
- Pandero. (2018). *Memoria Anual Pandero 2017*. <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={30ED4A62-0000-C238-872B-FD5F0F581CF4}>
- PQS La voz de los emprendedores. (2020). *Formas de ahorro: ¿qué es una junta?* <https://www.pqs.pe/finanzas-personales/formas-de-ahorro-que-es-una-junta>
- PQS La voz de los emprendedores (2020) *Cinco formas de ahorrar a largo plazo* <https://www.pqs.pe/finanzas-personales/cinco-formas-de-ahorrar-largo-plazo>
- Rankia.pe (2019) *¿Qué bancos digitales existen en Perú?* <https://www.rankia.pe/blog/cuentas-bancarias-ahorro-corriente-sueldo/4316385-que-bancos-digitales-existen-peru>
- Rankia.pe (2020) *Mejores Fintech del Perú* <https://www.rankia.pe/blog/mejores-opiniones-peru/4281229-mejores-fintech-peru#:~:text=Mejores%20Fintech%20del%20Per%C3%BA%20%E2%80%93%20Latin%20Fintech&text=El%20rubro%20de%20los%20pr%C3%A9stamos,en%20n%C3%BAmero%20de%20StartUps%20Fintech.>
- Redacción Perú21. (2018). *45% de los millennials peruanos no saben ahorrar*. Diario Perú21. <https://peru21.pe/peru/datum-45-millennials-peruanos-ahorrar-428000?foto=1>
- Redacción Gestión. (2016). *Millennials y Generación X: ¿Cuánto y cómo se endeudan y qué productos adquieren?* Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/millennials-generacion-x-endeudan-productos-adquieren-118970>
- Redacción Publimetro. (2018). *Como estamos los peruanos en cultura de ahorro*. Diario Publimetro. <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-como-estamos-peruanos-cultura-ahorro-77356>

- Redacción Gestión (2020) *La importancia del ahorro en tiempos de crisis*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/fotogalerias/la-importancia-del-ahorro-en-tiempos-de-crisis-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión (2020) *Los avances del programa reactiva Perú según el MEF*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/fotogalerias/los-avances-del-programa-reactiva-peru-segun-el-mef-noticia/>
- Redacción Gestión (2020) *Las 10 tendencias tecnológicas a tener en cuenta en medio de la pandemia por coronavirus*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tecnologia/coronavirus-compras-por-internet-educacion-a-distancia-impression-3d-las-inclinaciones-tecnologicas-que-debemos-tener-en-cuenta-en-medio-de-la-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión (2019) *Fintechs: dan créditos por más de S/.100 000 a mypes peruanas*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/fintech-dan-creditos-s-100-000-mypes-peruanas-269949-noticia/>
- Redacción Gestión (2017) *Más del 11% de peruanos ahorran fuera del sistema financiero formal*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tu-dinero/11-peruanos-ahorran-fuera-sistema-financiero-formal-137824-noticia/>
- Redacción El Comercio (2018). *¿Son las juntas una opción recomendable para ahorrar dinero?* Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/especial/zonafinanciera/noticias/son-juntas-opcion-recomendable-ahorrar-noticia-1993421>
- Redacción Perú21. (2018). *45% de los millennials peruanos no saben ahorrar*. Diario Perú21. <https://peru21.pe/peru/datum-45-millennials-peruanos-ahorrar-428000?foto=1>
- Redacción Gestión. (2016). *Millennials y Generación X: ¿Cuánto y cómo se endeudan y qué productos adquieren?* Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/millennials-generacion-x-endeudan-productos-adquieren-118970>
- Redacción Publimetro. (2018). *Como estamos los peruanos en cultura de ahorro*. Diario Publimetro. <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-como-estamos-peruanos-cultura-ahorro-77356>
- Redacción Gestión (2018) *Equifax: más de 250 000 personas ingresaron al sistema financiero en Perú este año*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/equifax-250-000-personas-ingresaron-sistema-financiero-peru-ano-248044-noticia/>
- Redacción Gestión (2017) *Solo el 10% de personas bancarizadas califica de manera inmediata a un crédito*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tu-dinero/10-personas-bancarizadas-califica-manera-inmediata-credito-132598-noticia/>

- Redacción Gestión (2020) *Las 10 tendencias tecnológicas que debemos tener en cuenta en medio de la pandemia del covid-19*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tecnologia/coronavirus-compras-por-internet-educacion-a-distancia-impresion-3d-las-inclinaciones-tecnologicas-que-debemos-tener-en-cuenta-en-medio-de-la-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión (2020) *Covid-19: Peruanos buscan información de préstamos de hasta 1000 soles para subsistir en cuarentena*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/covid-19-peruanos-buscan-informacion-de-prestamos-de-hasta-s-1000-para-subsistir-en-cuarentena-noticia/?ref=gesr>
- Redacción RPP. (2020) *Coronavirus en Perú: estos son los hábitos financieros que llegaron para quedarse*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-estos-son-los-habitos-financieros-que-llegaron-para-quedarse-equifax-inei-noticia-1285974?ref=rpp>
- Redacción Business Empresarial (2020) *Lima Fintech fórum: sector fintech creció 16% este 2020*. Business Empresarial. <http://www.busesempresarial.com.pe/lima-fintech-forum-sector-fintech-crecio-16-este-2020/>
- Redacción T21 (2020) *Peruanos prefieren fondos colectivos para comprar vehículos*. Tecnología 21. <https://t21.pe/peruanos-prefieren-fondos-colectivos-comprar-vehiculo>
- Reyes, J. (2020). *Crece demanda por autos de bajo costo y ahora representa el 30% de colocaciones*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/pandero-crece-demanda-por-autos-de-bajo-costoy-ahora-representan-el-30-de-colocaciones-noticia/?ref=gesr>
- Ries, E. (2018). *El Método LEAN STARTUP Lima, Perú*: Planeta Perú.
- Ríos, M. (2015). *¿Qué productos financieros demandan más los millennials?* Diario Gestión. <https://gestion.pe/tu-dinero/productos-financieros-demandan-millennials-10466>
- Rumbo económico. (2020). *Demanda de créditos personales y de mipymes aumentó 400% por cuarentena*. <https://gestion.pe/tu-dinero/productos-financieros-demandan-millennials-10466>
- Rondoy, M. (2020) *El Ahorro en los tiempos de Covid*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/05/el-ahorro-en-los-tiempos-decoronavirus.html/>
- RPP. (2019). *SBS: ¿Por qué los jóvenes peruanos no ahorran?* Web RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/sbs-por-que-los-jovenes-peruanos-no-ahorran-noticia-1188025>

- Salas, L. (2020) *Autos más económicos toman mayor preponderancia con la pandemia.* Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/pandero-autos-mas-economicos-toman-mayor-preponderancia-con-la-pandemia-fondos-colectivos-centros-comerciales-venta-online-covid-19-ncze-noticia/?ref=ecr>
- SBS (2018) *Texto concordado de la ley general del sistema Financiero y del sistema de seguros y orgánica De la superintendencia de banca y seguros.* https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ley_general_sistema_financiero/20180328Ley-26702.pdf
- SBS (2016) *Encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera en el Perú.* <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- SBS (2017). *Encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera en el Perú.* <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- SBS (2020). *Determinantes del Ahorro Voluntario en el Perú: Evidencia de una Encuesta de Demanda.* https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS-INVESTIGACIONES/Determinantes%20del%20ahorro%20voluntario%20en%20el%20Peru_DT-001-2020_2.pdf
- SBS. (2020). *Reglamento del Fideicomiso y de las Empresas de Servicios Fiduciarios.* <https://lafiduciaria.com.pe/uploads/base-legal/edc18-reglamento-fideicomiso.pdf>
- SEGOB. (2019). *Disposiciones de carácter general aplicables a modelos novedosos a que hace referencia la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera.* https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5552465&fecha=11/03/2019
- Seminario, F. (2020) *¿Necesita Perú una ley de fintechs?* Iupana Web. <https://iupana.com/2020/09/21/necesita-peru-ley-fintech-bancos-creen-que-si-pero-startups-dudan/>
- Seminario, B; & Palomino, L; & Pastor, G. (2020) *Perú estimando el impacto macroeconómico del covid-19.* Foco económico. <http://focoeconomico.org/2020/05/08/peru-estimando-el-impacto-macroeconomico-de-covid-19/>
- SMV. *Finalidad y funciones.* https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=17B15B848FCE8F37FA86E13166C6752043C6DCB32142B823F43909D41274C8008858C8
- SUNAT. (2004) *Texto único ordenado de la ley del impuesto a la renta.* [Decreto supremo] <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/fdetalle.pdf>

- Superintendencia de Mercado de Valores. (2019). *Sistema De Fondos Colectivos*.
https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo.aspx?data=A01ACE41D475DBBFE553A0B77266A32748078C45EA48C40E6D141A10881827675A42524295E1665D3B1AB45880
- Torres, A. (2018). *Conoce más sobre las “juntas” de ahorro*. Diario La República.
<https://larepublica.pe/economia/1469946-peru-segundo-region-tuvo-crecimiento-mercado-fintech/>
- Torrico, G. (2016). *SBS: ¿Cuáles son las tendencias de ahorro de los peruanos?* Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/sbs-son-tendencias-ahorro-peruanos-230875?foto=5>
- Torres, A. (2020) *Más de 56 mil peruanos ahorran colectivamente para adquirir un carro o casa*. Diario La República.
<https://larepublica.pe/economia/2020/01/28/pandero-carro-departamento-ahorro-mas-de-56-mil-peruanos-ahorran-colectivamente-para-adquirir-un-carro-o-una-casa/>
- Vodanovic Legal (2019) *El panorama de la industria fintech en Perú*. Siicex.
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/79431536radE2E60.pdf>
- Zurita, M. (2019) *El 2020 para las startups: mayores tickets en inversiones y posibles ventas*. Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/el-2020-para-las-startups-mayores-tickets-en-inversiones-y-posibles-ventas-startups-emprendedores-noticia/?ref=ecr>
- Verdu, C. (2020) *La metodología Lean Startup que lo está cambiando todo*. IEBS.
<https://www.iebschool.com/blog/lean-startup-agile-scrum-emprendedores/>
- Villanueva, R. *Datum International; ¿En qué se diferencian los millennials del Perú?* Datum International.
http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- Vodanovic, L. (2020) *Los beneficios del decreto de urgencia 013-2020 para el financiamiento de mypes, startups y emprendimientos*. EY Web.
https://www.ey.com/es_pe/law/beneficios-financiamiento-mipymes